SIMON SINEK

PARTIRE DAL PERCHÉ

COME TUTTI I GRANDI LEADER SANNO ISPIRARE COLLABORATORI E CLIENTI

FRANCOANGELI

FrancoAngeli Edizioni digitali
La passione per le conoscenze

Informazioni sul libro

“Non conta che cosa fate, ma perché lo fate”.
Perché alcune persone e alcune organizzazioni sono più innovative, più influenti e più profittevoli di altre? Perché alcune riescono a portare alla fedeltà i propri clienti e altre no?
Studiando il comportamento dei leader e delle aziende vincenti di oggi (e non solo di oggi), l’autore ha scoperto che tutti i grandi leader pensano, agiscono e comunicano esattamente nello stesso modo.
Qual è allora il loro denominatore comune? I leader e le organizzazioni che sono animate da un perchè o da un ideale profondo, e che sanno comunicarlo, hanno una marcia in più. Sono più innovativi e più capaci di costruire business redditizi, hanno collaboratori e clienti più fedeli e, soprattutto, riescono a replicare il loro successo nel tempo.
Steve Jobs, Martin Luther King e i fratelli Wright, pur in campi tanto diversi, condividono lo stesso segreto: tutti sono “partiti dal perché”. Spesso le organizzazioni motivano all’azione attraverso incentivi, oppure comunicano il cosa fanno o il come lo fanno, ma più difficilmente il perchè. Saper partire dal perché non richiede particolari doti innate, ma richiede metodo e disciplina.
In questo libro, già bestseller internazionale, l’autore ha attinto a un ampio ventaglio di casi personali e aziendali reali per costruire un vero e proprio nuovo modello, affascinante e anticonvenzionale, di ciò che realmente serve per guidare e ispirare le persone.

FrancoAngeli Edizioni digitali
La passione per le conoscenze

L'Autore

Simon Sinek,insegna a leader e a organizzazioni come ispirare le persone. Collabora con realtà molto differenti: dai piccoli imprenditori alle grandi aziende come Microsoft e American Express, a istituzioni governative (ONU e Pentagono). Oratore di successo e speaker al WOBI 2014 e 2019, i suoi video risultano al secondo posto tra i video più visualizzati nel portale TED.com..

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

SIMON SINEK

PARTIRE DAL PERCHÉ

COME TUTTI I GRANDI LEADER SANNO ISPIRARE COLLABORATORI E CLIENTI

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Start With Why*
Copyright © 2009 by Simon Sinek
All rights reserved

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
The edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company

Traduzione dall'inglese di Michele Riva

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione. Perché partire dal perché

Parte prima - Un mondo che non parte dai perché

1. Suppongo che sappiate

2. Il bastone e la carota

Manipolazione e ispirazione

Il prezzo

Le promozioni

La paura

Le aspirazioni

La pressione dei pari

Novità (detta anche innovazione)

Il prezzo del profitto

Le manipolazioni generano transazioni, non fedeltà

Solo perché funziona non vuol dire che sia giusto

Parte seconda - Un punto di vista alternativo

3. Il “Cerchio d’oro”

Non l’unico modo, solo un modo

4. Non è un’opinione personale, lo dice la biologia

Le decisioni viscerali non si prendono di pancia

Quello che conta è ciò che non si vede

5. Chiarezza, disciplina e coerenza

La chiarezza dei perché

La disciplina dei come

La coerenza dei che cosa

L’ordine giusto

Se non si sa perché, non si può sapere come

Manipolazione e ispirazione sono simili, ma non sono la stessa cosa

Fare affari è come uscire con qualcuno

Tre gradi di certezza

Parte terza - I leader hanno bisogno di seguaci

6. La fiducia viene a galla

L’unica differenza tra voi e un uomo delle caverne è l’auto che guidate

Trovare persone che condividono valori e credenze

Date loro una cattedrale

Quando è motivato dai perché, il successo arriva

L’innovazione si sviluppa ai margini

La definizione della fiducia

La vera fiducia deriva da ciò che non si vede

L’influenza degli altri

7. Punti critici

Quanto costa non tenere conto della legge della diffusione

Date alla gente qualcosa in cui credere

Parte quarta - Come mobilitare chi ci crede

8. Partire dal perché, ma conoscere il come

L’energia dà la carica, il carisma ispira

Scegliere la propria strada

Amplificare la fonte dell’ispirazione

Io ho un sogno (e lui ha un piano)

Chi conosce il perché ha bisogno di qualcuno che conosca il come

Dirigere o guidare

L’importanza di un buon megafono

Ditelo solo se ci credete

Grandi e poi ancora grandi

Tutti i movimenti sono fatti di persone

9. Conoscere il perché, conoscere il come. E poi?

Parlate chiaramente e sarete capiti

10. Comunicare non significa parlare, ma ascoltare

Il test del sedano

Più sedano usate, più fiducia conquistate

Violare la coerenza

Parte quinta - La sfida più grande è il successo

11. Quando il perché diventa confuso

Golia si ritira

Avere successo o sentirsi realizzati?

Le due facce del successo

12. La frattura

La difficoltà più grande è il successo

Si ottiene ciò che si misura

Un buon piano di successione mantiene vivo il perché

Quando viene meno il perché, restano solo i che cosa

Parte sesta - Alla scoperta del perché

13. Le origini di un perché

Il perché nasce guardando indietro

Sono un fallito

Ispirare le persone a fare cose capaci di ispirarle

14. La nuova competizione

Se seguite il vostro perché, gli atri seguiranno voi

Postfazione. Aderisci al movimento, condividi la tua visione del mondo

Ringraziamenti

Introduzione.
Perché partire dal perché

Questo libro è dedicato a un modello di comportamento che esiste in natura: a un certo modo di pensare, di agire e di comunicare che dà ad alcuni leader la particolare capacità di ispirare le persone intorno a loro. Può darsi che questi “leader naturali” siano dotati di una predisposizione innata; ma questa capacità non è una loro esclusiva. Si fonda su un modello che tutti possono imparare a usare. Con un po’ di disciplina, ogni leader, ogni organizzazione può acquisire la capacità di ispirare gli altri, all’interno e all’esterno, per portare avanti le proprie idee e la propria visione. Tutti possiamo imparare a essere leader.

L’obiettivo di questo libro non è solo di contribuire a migliorare situazioni negative. Anzi, l’ho scritto soprattutto nell’intento di offrire una guida per mettere a fuoco e valorizzare quanto più possibile le situazioni positive. Non ho l’ambizione di mettere in discussione soluzioni che altri hanno già trovato. La maggior parte delle risposte che già abbiamo a disposizione, quando sono fondate su fatti concreti, è perfettamente valida. Il punto è che se si parte dalle domande sbagliate, se non si comprendono le cause, allora anche le risposte più corrette finiranno con il

portarci sulla strada sbagliata… prima o poi. La verità, vedete, viene sempre a galla… prima o poi.

Le storie raccontate nel libro riguardano persone e organizzazioni che incarnano naturalmente il modello. Sono quelli che partono dal *perché*.

1. L'obiettivo era ambizioso. L'interesse dell'opinione pubblica era altissimo. Gli esperti erano ansiosi di dare il proprio contributo. Trovare i fondi non era un problema.

Armato di tutti gli ingredienti del successo, Samuel Pierpoint Langley iniziò nei primi anni del Novecento la sua avventura per diventare il primo uomo che avesse mai pilotato un aeroplano. Langley godeva di grande stima: era un alto dirigente della Smithsonian Institution e un professore di matematica che in passato aveva lavorato anche ad Harvard. Tra i suoi amici annoverava alcuni degli uomini più potenti dell'economia e della pubblica amministrazione, fra cui Andrew Carnegie e Graham Bell. Il dipartimento della Guerra gli aveva assegnato un finanziamento di 50.000 dollari, una somma di denaro imponente per l'epoca. Aveva radunato i migliori ingegni del suo tempo, un vero dream team per talento e preparazione tecnica. Langley e i suoi usavano i materiali migliori e la stampa li seguiva ovunque. In tutto il Paese il pubblico era inchiodato alla sua storia e aspettava con ansia di leggere che ce l'aveva fatta. Con la squadra che aveva messo insieme e le risorse di cui disponeva, il suo successo era garantito. O non?

A pochi chilometri di distanza, anche Wilbur e Orville Wright stavano lavorando alla loro macchina volante. Grazie alla loro straordinaria passione per il volo, nella cittadina di Dayton, Ohio, in cui erano nati, erano riusciti a radunare intorno a sé un piccolo gruppo di collaboratori entusiasti e dediti. Non avevano soldi per finanziare la loro impresa. Non disponevano di fondi pubblici. Non avevano relazioni ad alto livello. Nessun componente della squadra

aveva particolari titoli accademici e nemmeno una formazione universitaria, neppure Wilbur e Orville. Eppure il gruppo, che si riuniva in un modesto negozio di biciclette, riuscì a tradurre la sua visione in realtà. Il 17 dicembre 1903 un piccolo pubblico assistette al primo volo umano della storia.

Perché i fratelli Wright riuscirono nella loro impresa dove un gruppo molto meglio equipaggiato, con più risorse economiche e maggiori competenze tecniche aveva fallito?

Non fu solo fortuna. Sia Langley sia i fratelli Wright erano fortemente motivati, avevano una solida etica del lavoro e lucide menti scientifiche. Il loro obiettivo era identico. L'unica differenza fu che i fratelli Wright riuscirono a ispirare le persone intorno a loro e da veri leader seppero guidare il loro team alla scoperta di una tecnologia destinata a cambiare il mondo. Solo i fratelli Wright partirono dal *perché*.

2. Nel 1965 gli studenti del campus di Berkeley, California, furono i primi a bruciare pubblicamente le loro cartoline di precetto per protestare contro la presenza degli Stati Uniti nella guerra del Vietnam. La California settentrionale divenne un focolaio di sentimenti ostili al governo e all'establishment; le sequenze filmate degli scontri e delle rivolte a Berkeley e a Oakland fecero il giro del mondo, alimentando movimenti analoghi in tutti gli Stati Uniti e in Europa. Ma solo nel 1976, quando ormai il coinvolgimento americano nel conflitto vietnamita era cessato da quasi tre anni, scoppiò una rivoluzione di ben altro tipo.

Volevano lasciare il segno, un segno importante, volevano sfidare il modo stesso in cui il mondo guardava al lavoro. Ma questa volta non si trattava di giovani rivoluzionari che scagliavano pietre o impugnavano le armi contro un regime autoritario. Avevano deciso di battere il sistema sul suo stesso terreno. Per Steve Wozniak e Steve

Jobs, i due fondatori di Apple Computer, il campo di battaglia era il mondo aziendale e l'arma che avevano scelto era il personal computer.

La rivoluzione del personal computer era già nell'aria quando Wozniak costruì l'Apple I. La nuova tecnologia, che stava attirando su di sé le prime attenzioni, era vista soprattutto come uno strumento di lavoro. I computer erano troppo complicati e fuori dalle possibilità economiche dell'uomo medio. Ma Wozniak, che non era motivato dai soldi, immaginava che il personal computer potesse contribuire a una causa più nobile. Era convinto che avrebbe consentito a un uomo di svolgere da solo il lavoro di un'intera azienda. Se solo fosse riuscito a trovare il modo di metterlo in mano ai singoli, il computer avrebbe consentito praticamente a chiunque di svolgere molte funzioni prima riservate a un'azienda strutturata. Il personal computer avrebbe potuto livellare il terreno e cambiare il modo di lavorare in tutto il mondo. Woz progettò l'Apple I e migliorò la tecnologia con l'Apple II, affinché fosse alla portata di tutti e semplice da usare.

Una grande idea o un grande prodotto, per quanto geniale e innovativo, non vale molto se nessuno lo compra. Ma il migliore amico di Wozniak, Steve Jobs, allora ventunenne, sapeva esattamente che cosa fare. Sebbene avesse già esperienza come venditore di componenti elettronici in surplus, Jobs si dimostrò ben più che un buon uomo di vendite. Era determinato a fare qualcosa di importante nella vita, e creare un'azienda sarebbe stato il suo modo per raggiungere l'obiettivo. Apple fu lo strumento che usò per innescare la sua rivoluzione.

Nel primo anno di attività, con un solo prodotto, Apple raggiunse il milione di dollari di ricavi. Alla fine del secondo anno le vendite avevano raggiunto i dieci milioni. Nel quarto anno vendette computer per cento milioni di dollari. E in soli sei anni era diventata un'azienda miliardaria con più di 3000 dipendenti.

Jobs e Woz non furono i soli a prendere parte alla rivoluzione digitale. Non erano gli unici capaci nel settore; anzi, la loro esperienza aziendale era assai scarsa. A rendere speciale Apple non fu la loro capacità di far crescere l'azienda in modo così rapido. E nemmeno la loro scelta di guardare al personal computer con un "pensiero diverso". A rendere speciale Apple è stata la loro capacità di ripetere lo schema all'infinito. A differenza di tutti i concorrenti, Apple ha sfidato e battuto il pensiero corrente non solo nel settore dei computer, ma anche in quello dell'elettronica di consumo, della musica, della telefonia mobile e del grande intrattenimento. E la ragione è semplice. Apple ispira. Apple parte dal *perché*.

3. Non era perfetto. Aveva le sue complessità. Non era l'unico a soffrire nell'America prima dell'introduzione dei diritti civili e non mancavano altri oratori carismatici. Ma Martin Luther King jr. aveva un dono. Sapeva come ispirare le persone.

Era consapevole che se si voleva vincere la battaglia per i diritti civili, se si puntava a produrre cambiamenti profondi e duraturi, non sarebbe mai bastato ciò che poteva fare da solo, o con l'aiuto dei suoi più stretti alleati. Non sarebbero bastate parole appassionate e bei discorsi per cambiare il Paese. Ci voleva la gente, ci volevano decine di migliaia di cittadini comuni, uniti da una sola visione. Alle undici del mattino del 28 agosto 1963 decisero di far sapere a Washington che per l'America era ora di inaugurare un nuovo corso.

Gli organizzatori del movimento per i diritti civili non spedirono migliaia di inviti in tutto il Paese, e non c'era un sito web su cui controllare la data del raduno. Ma la gente cominciò ad arrivare. E ne arrivò sempre di più. In tutto 250.000 persone raggiunsero la capitale in tempo per ascoltare le parole immortalate dalla storia, pronunciate da

un uomo alla guida di un movimento che avrebbe cambiato l'America per sempre: "I have a dream".

La capacità di attrarre così tante persone da tutto il Paese, di ogni colore e razza, e di riunirle tutte insieme lo stesso giorno, alla stessa ora, richiedeva qualcosa di speciale. Altri sapevano che cosa avrebbe dovuto cambiare in America perché fossero garantiti a tutti i diritti civili, ma fu Martin Luther King a ispirare un intero Paese al cambiamento, e non solo nell'interesse di una minoranza, ma per il bene di tutti. Martin Luther King partiva dal *perché*.

Ci sono leader e leader. Con una quota di mercato del 6 per cento negli Stati Uniti e del 3 per cento nel mondo, Apple non è un leader nella produzione di home computer. Eppure guida il settore dell'informatica e oggi è leader anche in altri settori. L'esperienza di Martin Luther King non era unica, eppure seppe ispirare una nazione al cambiamento. I fratelli Wright, sulla carta, non erano i più forti nella corsa verso il primo volo umano a motore, eppure furono loro a inaugurare l'era dell'aviazione e, così facendo, a cambiare del tutto il mondo in cui viviamo.

I loro obiettivi non erano diversi da quelli di tutti gli altri e i loro sistemi e processi erano facilmente replicabili. Eppure i fratelli Wright, Apple e Martin Luther King spiccano fra i loro pari. Rappresentano casi fuori della norma e hanno lasciato un segno che non è facile riprodurre. Appartengono a quel ristretto gruppo di leader che hanno compiuto qualcosa di veramente molto speciale. Hanno saputo ispirarci.

Praticamente chiunque, ogni persona e ogni organizzazione, ha bisogno di motivare altre persone ad agire per una ragione o per l'altra. C'è chi deve motivare a una decisione d'acquisto. C'è chi è in cerca di consenso elettorale. C'è chi vorrebbe motivare le persone che gli stanno intorno a lavorare di più o meglio, o semplicemente

ad attenersi alle regole. Motivare gli altri, in sé e per sé, non è difficile. Di solito la motivazione è legata a qualche fattore esterno. Qualche incentivo allettante o la minaccia di una punizione sono spesso sufficienti a indurre il comportamento desiderato. General Motors, per esempio, era riuscita a motivare così bene i clienti a comprare i suoi prodotti che per settantasette anni vendette più automobili di ogni altra casa al mondo. Eppure, pur dominando il settore, non era un leader.

I grandi leader, invece, sanno ispirare le persone all'azione. Essere capaci di ispirare significa dare agli altri uno scopo o un senso di appartenenza che non ha nulla a che fare con incentivi esterni o vantaggi da conquistare. I veri leader riescono ad attrarre un seguito di persone che si comportano in un certo modo non perché si sono lasciate influenzare, ma perché sono state ispirate. In questo caso la motivazione al comportamento è più profonda e personale. Le persone sono meno disponibili a lasciarsi allettare da incentivi, ma sono disponibili a pagare un sovrapprezzo, ad andare incontro a degli inconvenienti, persino a soffrire. Chi sa ispirare gli altri attira a sé un seguito di persone (sostenitori, elettori, clienti, dipendenti) che agiscono per il bene comune non perché devono farlo, ma perché scelgono di farlo.

I leader e le organizzazioni che hanno la capacità naturale di ispirarci non sono numerosi, ma si manifestano in ogni forma e dimensione. Possono trovarsi nel settore pubblico come in quello privato. Possono essere in ogni industria e settore, dal largo consumo al business-to-business. A prescindere dall'ambito in cui operano, esercitano sul loro settore un'enorme influenza. Hanno i clienti e i dipendenti più fedeli. Tendono a essere più redditizi dei concorrenti. Sono più innovativi e, soprattutto, riescono a mantenere queste caratteristiche nel lungo termine. Molti trasformano un settore. Alcuni cambiano il mondo.

I fratelli Wright, Apple e Martin Luther King sono solo tre esempi. Altri tre possono essere Harley-Davidson, Disney e Southwest Airlines. Anche John F. Kennedy e Ronald Reagan erano capaci di ispirare. Indipendentemente dalla provenienza, tutti hanno qualcosa in comune. Tutti i leader e le aziende capaci di ispirare, a prescindere dalla dimensione e dal settore, pensano, agiscono e comunicano esattamente nello stesso modo.

Un modo che è esattamente l'opposto di quello di chiunque altro.

Che cosa succederebbe se tutti imparassimo a pensare, ad agire e a comunicare come i leader capaci di ispirare? Immagino un mondo in cui la capacità di ispirare non sia praticata da pochi eletti, ma dai più. Le ricerche dimostrano che più dell'ottanta per cento degli americani non svolge il lavoro che sognava. Se ci fossero più persone in grado di creare organizzazioni capaci di ispirare, potremmo vivere in un mondo in cui questa statistica è ribaltata: un mondo in cui più dell'ottanta per cento della gente ama il proprio lavoro. Le persone che amano il proprio lavoro sono più produttive e più creative. Tornano a casa di buonumore e hanno famiglie più felici. Trattano meglio i clienti e i colleghi. Quando le aziende sono capaci di ispirare i dipendenti si rafforzano e rafforzano anche l'economia nel suo complesso. Ecco perché ho scritto questo libro. Mi auguro di ispirare altre persone a intraprendere attività che siano per loro fonte di ispirazione. Così, forse, potremo costruire insieme non solo delle aziende, ma un'economia e un mondo in cui fiducia e lealtà siano la norma e non l'eccezione. Questo libro non è scritto per dirvi che cosa fare o come farlo. Non ha l'obiettivo di insegnarvi a svolgere una sequenza di azioni. Intende piuttosto offrirvi la *causa* che sta alla base dell'azione.

A chi è aperto alle idee nuove, a chi è in cerca di successo duraturo e a chi è convinto che per riuscire sia

indispensabile l’aiuto degli altri, questo libro offre una sfida. D’ora in avanti, partiamo dal *perché*.

Parte prima

Un mondo che non parte dai perché

1

Suppongo che sappiate

In una giornata fredda di gennaio, un uomo di quarantatré anni presta giuramento come numero uno del suo Paese. Al suo fianco si trova il suo predecessore, un famoso generale che, quindici anni prima, ha comandato le forze armate del suo Paese in una guerra conclusasi con la sconfitta della Germania. Il giovane leader è stato cresciuto nella fede cattolica romana. Trascorre le cinque ore successive al giuramento a guardare sfilate in suo onore e rimane a festeggiare fino alle tre del mattino.

Sapete di chi sto parlando, vero?

È il 30 gennaio 1933. Sto parlando di Adolf Hitler e non, come molti potrebbero supporre, di John F. Kennedy.

Il punto è proprio questo: tutti noi facciamo delle supposizioni sul mondo che ci circonda, basandoci talvolta su informazioni incomplete o false. In questo caso ho fornito un'informazione incompleta. Molti di voi avranno creduto che stessi parlando di John F. Kennedy, finché non ho aggiunto un piccolo trascurabile dettaglio: la data.

Questo è importante, perché supposizioni e verità percepite influenzano il nostro comportamento. Prendiamo

delle decisioni in base a ciò che *pensiamo* di sapere. Fino a non molto tempo fa la maggioranza delle persone credeva che il mondo fosse piatto. E questa verità percepita determinava il comportamento. Le esplorazioni in quell'epoca erano molto scarse. Si temeva di spingersi troppo lontano e di poter cadere dal bordo della terra. Così, per lo più non ci si muoveva. Bastò un piccolo dettaglio, come la rivelazione della rotondità della terra, a produrre un generale cambiamento nei comportamenti collettivi. In seguito a quella scoperta i popoli cominciarono a viaggiare per il pianeta. Si aprirono rotte commerciali, si sviluppò lo scambio delle spezie. Presero a circolare nuove idee, come la matematica, che furono all'origine di innovazioni e progressi di ogni genere. Correggere una sola falsa supposizione ha permesso a tutto il genere umano di fare enormi passi in avanti.

Consideriamo ora come si formano le organizzazioni e come prendono le loro decisioni. Sappiamo veramente perché alcune organizzazioni hanno successo a differenza di altre, o ci limitiamo a supporlo? Comunque vogliamo definire il successo – raggiungere un determinato prezzo sul mercato azionario, guadagnare una certa quantità di denaro, raggiungere un obiettivo di reddito o di profitto, meritare una promozione importante, fondare una propria azienda, nutrire i poveri, ottenere una carica pubblica – il modo in cui ci muoviamo per raggiungere il nostro obiettivo è sempre molto simile. È vero, c'è anche chi improvvisa, ma quasi tutti cerchiamo di raccogliere come minimo qualche dato, per metterci in condizione di prendere decisioni consapevoli. A volte questo processo di raccolta è condotto con strumenti formali, quali per esempio i sondaggi o le ricerche di mercato. Altre volte è svolto in modo informale, come quando chiediamo consiglio ad amici e colleghi o guardiamo alla nostra esperienza personale passata nel tentativo di trarne indicazioni per il futuro. Indipendentemente dall'obiettivo che intendiamo

raggiungere o dal processo che mettiamo in atto, tutti miriamo a prendere decisioni consapevoli. E soprattutto, miriamo a prendere le decisioni *giuste*.

Come ben sappiamo, però, non tutte le decisioni si rivelano giuste, per quanti dati possiamo aver raccolto. Le decisioni sbagliate hanno conseguenze a volte trascurabili, a volte catastrofiche. Qualunque sia il risultato, le decisioni che prendiamo sono sempre basate su una percezione del mondo che, a ben guardare, non può mai essere del tutto accurata. Proprio come all'inizio di questo capitolo, quando in tanti avrebbero giurato che stessi parlando di John F. Kennedy. L'avrebbero affermato con assoluta certezza. Ci avrebbero persino scommesso dei soldi. Eppure questo comportamento era basato su una supposizione. La certezza, infatti, si è dissolta quando ho precisato quel piccolo dettaglio che riguardava la data.

Non sempre supposizioni false portano a decisioni sbagliate. A volte, quando le cose vanno bene, pensiamo di sapere perché, ma ne siamo proprio certi? Aver ottenuto il risultato sperato non significa essere in grado di ottenerlo di nuovo all'infinito.

Ho un amico che investe una parte del suo denaro. Ogni volta che guadagna, il merito è sempre della sua intelligenza e della sua capacità di scegliere i titoli giusti, almeno secondo lui. Ma quando perde incolpa sempre il mercato. Non propendo né per l'una né per l'altra tesi, ma delle due l'una: o i suoi successi e i suoi insuccessi derivano da acuta o scarsa capacità previsionale, o sono frutto di buona o cattiva sorte. Non possono essere vere entrambe le cose.

Come possiamo dunque assicurarci che tutte le nostre decisioni diano i migliori risultati per motivi da noi pienamente controllabili? Logica vuole che la chiave consista nel procurarsi più informazioni e più dati. E questo è esattamente quello che facciamo. Leggiamo libri, partecipiamo a conferenze, ascoltiamo podcast e chiediamo

ad amici e colleghi, il tutto nel tentativo di capire meglio che cosa fare o come comportarci. Il problema è che spesso ci troviamo invece in situazioni nelle quali possediamo tutti i dati e abbiamo fatto incetta di buoni consigli, eppure le cose non vanno per il verso giusto. O magari le conseguenze della nostra decisione durano solo per un breve periodo, o succede qualcosa che non potevamo prevedere. Una breve nota dedicata a coloro che all'inizio del capitolo avevano indovinato il nome di Adolf Hitler: i dettagli che avevo dato andavano bene sia per Hitler sia per John F. Kennedy, quindi avrebbe potuto trattarsi di entrambi. Bisogna sempre fare attenzione a ciò che si pensa di sapere. Le supposizioni, come si vede, possono portarci fuori strada anche quando hanno solide basi di ricerca.

Intuitivamente siamo portati a pensare che, anche quando possediamo montagne di dati e di buoni consigli, se le cose non vanno come previsto probabilmente è perché ci siamo persi un dettaglio, magari minuscolo ma di vitale importanza. In questi casi, torniamo a esaminare tutte le nostre fonti, cercandone magari anche di nuove, per tentare di capire che cosa fare. Ricominciamo da capo tutto il processo. Altri dati, tuttavia, non sempre aiutano, specie se a dare origine all'intero processo è una supposizione errata. Ci sono da considerare altri fattori, esterni ai nostri cervelli analitici, razionali e affamati di informazioni.

E ci sono momenti in cui non abbiamo in mano neanche un dato, o in cui decidiamo di fidarci solo dell'istinto e di ignorare i consigli e le informazioni di cui pure potremmo disporre, eppure tutto va bene, a volte persino meglio del previsto. Questa continua alternanza di decisioni istintive e decisioni razionali caratterizza buona parte del nostro modo di condurre gli affari e persino di vivere. Possiamo esaminare tutte le possibili alternative fin nei minimi particolari, ma alla fine, pur con tutti i buoni consigli e le inoppugnabili prove che avremo accumulato, ci ritroveremo

al punto di partenza: come spiegare o come decidere quale linea di condotta può produrre un determinato effetto in modo ripetibile? Come possiamo, in altri termini, fare in modo di avere dieci decimi di lungimiranza?

C'è un meraviglioso aneddoto in proposito. Un gruppo di dirigenti automobilistici americani vanno in Giappone a visitare una linea di assemblaggio locale. Alla fine della linea si fissano le portiere sui cardini, proprio come in America. Ma manca qualcosa. Negli Stati Uniti, a questo punto un operaio della linea prende un martello di gomma e comincia a dare dei piccoli colpi sui bordi della portiera per assicurarsi che combaci perfettamente[1]. In Giappone questo lavoro non sembra esistere. Confusi, i dirigenti americani chiedono in che punto della linea si controlli il perfetto inserimento della portiera. La guida giapponese li guarda e sorride timidamente. "Ci assicuriamo che si inserisca quando la progettiamo". Nello stabilimento automobilistico giapponese, anziché identificare il problema e cominciare ad accumulare dati per trovare la soluzione migliore, si fa in modo di progettare il risultato voluto sin dall'inizio. Si è capito, cioè, che quando non si ottiene il risultato desiderato ciò è dovuto a una decisione presa all'inizio del processo.

Alla fine della giornata, quando le vetture escono dalla linea, le portiere sembrano combaciare alla perfezione sia nella fabbrica americana che in quella giapponese. Salvo che i giapponesi non hanno dovuto comprare mazzuoli di gomma né assumere personale per picchiettare portiere. E soprattutto le portiere giapponesi sembrano suscettibili di durare più a lungo e forse anche strutturalmente più solide in caso di incidente. Tutto ciò solo perché in quella fabbrica ci si è accertati che i pezzi combacino perfettamente all'origine.

Quello che fanno le case automobilistiche americane con i loro martelli di gomma è una metafora del comportamento

di tante persone e di tante organizzazioni. Quando qualcosa non va secondo i piani, si usano una serie di tattiche a breve termine perfettamente efficaci fino a che non si raggiunge il risultato desiderato. Qual è, tuttavia, la solidità strutturale di queste soluzioni? Moltissime organizzazioni vivono in un mondo di obiettivi tangibili e si sforzano di raggiungerli a martellate. Ma quelle che conseguono risultati superiori, quelle che ottengono di più con meno persone e meno risorse, quelle che riescono a esercitare un'enorme influenza costruiscono i loro prodotti, strutturano le loro aziende e assumono i loro collaboratori in modo che i pezzi combacino sin dal progetto originale. Anche se il risultato può sembrare lo stesso, i grandi leader riconoscono il valore anche dove non possiamo vederlo.

Ogni istruzione che diamo, ogni linea di condotta che stabiliamo, ogni risultato cui aspiriamo inizia allo stesso modo: con una decisione. C'è chi decide di manipolare la portiera fino a farla combaciare per raggiungere il risultato desiderato e c'è chi sceglie un punto di partenza ben diverso. Nel breve termine queste due linee d'azione possono dare risultati simili, ma è ciò che non vediamo a far sì che solo una sia prevedibilmente destinata ad avere successo a lungo termine. Quella di chi ha compreso che le portiere devono combaciare perché sono progettate in un certo modo, e non per forza di cose.

---

[1] Norman Bodek, "What is Muda?", *Manufacturing Engineering*, luglio 2006, http://www.sme.org/MEMagazine/Article.aspx?id=27288&taxid=1415.

2

Il bastone e la carota

Manipolazione e ispirazione

È molto difficile trovare oggi sul mercato un prodotto o un servizio che i clienti non possano comprare da qualcun altro all’incirca allo stesso prezzo, della stessa qualità, con lo stesso livello di servizio e con le stesse caratteristiche. Se davvero siete riusciti ad assicurarvi un vantaggio muovendovi per primi, probabilmente lo perderete nel giro di pochi mesi. Se offrite qualcosa di veramente originale, qualcun altro uscirà presto con un’offerta simile alla vostra se non addirittura migliore.

Ma se si prova a chiedere alle aziende perché i loro clienti siano loro clienti, nella maggior parte dei casi ci si sentirà rispondere che dipende da una superiorità in termini di qualità, di caratteristiche, di prezzo o di servizio. In altre parole, le aziende in genere non hanno idea di quale sia il motivo che spinge i loro clienti a essere loro clienti. Questa è una scoperta stupefacente. E se non sanno perché i loro clienti siano loro clienti, ci sono buone probabilità che non sappiano nemmeno perché i loro dipendenti lavorino lì.

Ma se davvero la maggior parte delle aziende non sanno perché i loro clienti siano loro clienti o perché i loro dipendenti siano loro dipendenti, come possono sapere in che modo attrarre nuovi dipendenti e incoraggiare la fedeltà di quelli che già hanno? La verità è che oggi, molto spesso, le imprese prendono decisioni in base a una serie di supposizioni incomplete o, peggio, completamente errate circa i fattori che determinano il loro business.

Ci sono solo due modi per influenzare il comportamento umano: il primo è manipolarlo, il secondo è ispirarlo. Quando parlo di manipolazione non do necessariamente al termine un significato dispregiativo: si tratta anzi di una tattica molto comune e abbastanza benigna, che molti di noi adottano sin dalla più tenera età. “Sarò il tuo migliore amico” è l’efficacissima tattica negoziale utilizzata da generazioni di bambini per ottenere da un coetaneo una cosa che desiderano. E come potrà confermarvi qualsiasi bambino che abbia dato via delle caramelle nella speranza di conquistarsi un nuovo migliore amico, è una tattica che funziona.

Dagli affari alla politica, la manipolazione dilaga in tutte le attività di vendita e di marketing. Fra le forme più tipiche di manipolazione si possono annoverare per esempio attività come ridurre drasticamente i prezzi, lanciare una promozione, far leva sulla paura, sulla pressione dei pari o su messaggi aspirazionali e infine promettere innovazione per influenzare il comportamento, sia esso costituito da un acquisto, da un voto o da un sostegno. Quando le imprese o le organizzazioni non hanno una chiara consapevolezza del motivo che spinge i loro clienti a essere loro clienti, tendono a fare affidamento su un numero eccessivo di manipolazioni per ottenere ciò di cui hanno bisogno. E per buone ragioni, le manipolazioni funzionano.

Il prezzo

Molte aziende sono riluttanti a giocare sul prezzo, ma finiscono per farlo perché sanno che è efficace. Così efficace, in effetti, che la tentazione a volte può essere schiacciante. Sono ben poche le società di servizi professionali che, di fronte all'opportunità di assicurarsi un business consistente, non hanno mai abbassato il prezzo pur di chiudere l'affare. Indipendentemente da come lo si razionalizzi a se stessi o ai propri clienti, il prezzo è una forma di manipolazione molto efficace. Abbassate i prezzi quanto basta e tutti compreranno da voi. Ne abbiamo una prova a ogni cambio di stagione, quando si apre il periodo dei saldi. Abbassate i prezzi quanto basta e gli scaffali ben presto si svuoteranno per lasciare spazio ai prodotti della nuova stagione.

Giocare sul prezzo, tuttavia, può comportare enormi costi e mettere l'azienda di fronte a un dilemma molto serio. Per chi vende, la leva del prezzo è come l'eroina. L'effetto a breve termine è fantastico, ma più la si usa più diventa difficile liberarsi dal vizio. Una volta che gli acquirenti si sono abituati a comprare un prodotto o un servizio a un prezzo più basso rispetto alla media, è molto difficile portarli a pagare di più. E i venditori, costretti ad accettare un continuo gioco al ribasso dei prezzi pur di non ritrovarsi fuori dal mercato, vedono i loro margini ridursi sempre di più. Questo li costringe a vendere di più per compensare i minori guadagni. E lo strumento più rapido per farlo è ancora il prezzo. Si cade così nella spirale della dipendenza dal prezzo. La stessa dinamica che nel mondo della droga dà luogo alle tossicodipendenze, nel mondo degli affari genera le cosiddette commodity: assicurazioni, home computer, servizi di telefonia mobile, prodotti di largo consumo di ogni genere. L'elenco dei beni che a forza di giocare sul prezzo si trasformano in commodity potrebbe andare avanti all'infinito. Quasi sempre le aziende che sono

costrette a trattare i loro prodotti come commodity ne pagano poi le conseguenze. Non posso negare che ridurre i prezzi è un modo perfettamente legittimo di condurre il proprio business. Il problema è salvaguardare la redditività.

Wal-Mart sembra essere un'eccezione alla regola. Ha costruito un business di straordinario successo proprio giocando sui prezzi. Ma ha pagato un costo elevato. La dimensione ha consentito a Wal-Mart di evitare le debolezze intrinseche a ogni strategia di questo tipo, ma l'ossessione del prezzo ha lasciato l'azienda in balia degli scandali e ha danneggiato la sua reputazione. E tutti gli scandali che ha dovuto affrontare sono nati proprio dal tentativo di contenere i costi per potersi permettere di offrire prezzi così bassi.

Il prezzo ha sempre un costo. La domanda è: quanto siete disposti a pagare per i soldi che guadagnate?

Le promozioni

General Motors aveva un obiettivo audace: essere la prima industria automobilistica americana per quota di mercato. Nel 1950, negli Stati Uniti si poteva scegliere tra quattro costruttori di automobili: GM, Ford, Chrysler e AMC. Prima che le case automobilistiche straniere entrassero nel settore, GM dominava. Il nuovo scenario competitivo, come era facile aspettarsi, rese più difficile conseguire l'obiettivo. Non servono molti dati per spiegare quanto il settore automobilistico sia cambiato da cinquant'anni a questa parte. Ma General Motors ha mantenuto le posizioni per gran parte del secolo scorso e ha conservato il suo importante primato.

Dal 1990, però, la quota di Toyota nel mercato statunitense è più che raddoppiata. Nel 2007 era salita al 16,3 per cento[1], rispetto al 7,8 per cento iniziale. Nello

stesso periodo, GM ha visto la sua quota di mercato statunitense crollare dal 35 per cento del 1990 al 23,8 per cento del 2007. E all'inizio del 2008 è accaduto l'impensabile: per la prima volta il numero di vetture straniere acquistate dai consumatori statunitensi ha superato quello delle auto nazionali.

Dagli anni Novanta, per far fronte a questo assalto della concorrenza nipponica, GM e gli altri costruttori americani si sono battuti offrendo ogni genere di incentivi nel tentativo di arginare la diminuzione delle loro quote di mercato. GM, per esempio, ha offerto incentivi finanziari tra i 500 e i 7.000 dollari ai propri acquirenti di automobili e camion, accompagnando questa politica con ingenti investimenti pubblicitari. Per molto tempo le promozioni hanno funzionato brillantemente. Le vendite di GM hanno ripreso a salire.

Ma nel lungo termine gli incentivi hanno avuto l'unico effetto di erodere drasticamente i margini di profitto, mettendo l'azienda in profonda difficoltà. Nel 2007 l'impresa americana ha perso 729 dollari per veicolo[2], in gran parte a causa degli incentivi. Resasi conto che il modello era insostenibile, GM ha annunciato la decisione di ridurre l'importo degli incentivi in denaro, e di conseguenza le vendite sono crollate. Niente contanti, niente clienti. L'industria automobilistica, in effetti, aveva trasformato i suoi clienti in drogati alla disperata ricerca di vantaggi economici, creando l'aspettativa che non fosse più ammissibile comprare un'auto a prezzo di listino.

Dal "due al prezzo di uno" al "giocattolo in regalo all'interno della confezione", le promozioni sono forme di manipolazione così comuni da farci spesso persino dimenticare di essere manipolati.

La prossima volta che siete in cerca di una macchina fotografica digitale, per esempio, fate attenzione a quali elementi determinano la vostra scelta. Vi sarà facile trovare

due o tre apparecchi con le caratteristiche che vi servono (dimensioni, numero di megapixel, fascia di prezzo, marchio affidabile). Ma può darsi che una sia in promozione: per esempio che abbia una custodia o una scheda di memoria gratis. A sostanziale parità di caratteristiche e di pregi, a volte basta quel piccolo extra per far pendere la bilancia dalla parte di un determinato prodotto. Nel mondo business-to-business, le promozioni si chiamano “valore aggiunto”. Ma i principi non cambiano: si tratta di concedere qualcosa gratis per ridurre il rischio e convincere qualcuno a fare affari con voi. E proprio come il prezzo, le promozioni funzionano.

La natura manipolativa delle promozioni è così chiara nella vendita al dettaglio che l’industria ne ha anche definito uno dei principi chiave, denominato “rottura” (*breakage*). La rottura misura la percentuale di clienti che non riescono ad approfittare di una promozione e finiscono per pagare un prodotto a prezzo pieno. Ciò accade tipicamente quando gli acquirenti non si preoccupano di eseguire i passi necessari per godere degli sconti cui avrebbero diritto: un processo che le aziende rendono volutamente complicato o scomodo, proprio per aumentare la probabilità che i clienti tralascino qualcosa o commettano degli errori, mantenendo così alto il valore di rottura.

In genere, per godere di rimborsi fiscali o di sconti sul prezzo già pagato (*rebates*), il cliente deve inviare per posta la copia di una ricevuta, ritagliare un codice a barre dalla confezione e compilare faticosamente un modulo di rimborso indicando tutti i dettagli del prodotto e le modalità di acquisto. Basta spedire la parte sbagliata della confezione o tralasciare un dettaglio nel compilare un modulo per ritardare il rimborso di settimane o mesi, o per invalidare del tutto la pratica. Anche in questo caso c’è un nome per identificare il numero di clienti che semplicemente non si preoccupano di richiedere il

rimborso o che non incassano l'assegno ricevuto, si chiama *slippage*.

Per le imprese, i vantaggi a breve termine di sconti, rimborsi e di altre forme di manipolazione sono chiari: uno sconto invoglia i clienti a pagare il prezzo pieno per un prodotto che probabilmente si sono convinti ad acquistare solo in vista della possibilità di ottenere un parziale rimborso. Ma in realtà quasi il 40 per cento di quei clienti non godrà mai del prezzo ribassato che pensa di aver pagato[3]. Potremmo chiamarla una tassa sui disorganizzati. Ma chi vende conta proprio su questo.

Le autorità di controllo e regolamentazione hanno intensificato i controlli sull'industria degli sconti, ma con scarso successo. Il processo per ottenere i rimborsi rimane complicato e questo significa denaro gratis per il venditore. Un perfetto esempio di manipolazione. Ma a quale costo?

La paura

Se qualcuno avesse fatto irruzione in una banca con una banana in tasca, sarebbe accusato di rapina a mano armata. Ovviamente, nessuno avrebbe corso alcun pericolo di subire ferite di arma da fuoco, ma la legge tiene conto della convinzione che il ladro avesse una pistola vera. E per buone ragioni. Il ladro avrebbe deliberatamente cercato di impaurire le sue vittime, ben sapendo che la paura avrebbe spinto le persone a esaudire le sue richieste. La paura, reale o percepita che sia, è senza dubbio la forma di manipolazione più potente di tutte.

"Nessuno è mai stato licenziato per aver portato in azienda IBM", recita un vecchio adagio, descrivendo un comportamento completamente dettato dalla paura. Un impiegato dell'ufficio acquisti, incaricato di trovare i migliori fornitori per la sua azienda, rifiuta un prodotto migliore e più economico semplicemente perché è di

un’azienda più piccola o ha un marchio meno noto. La paura, reale o percepita, di poter perdere il lavoro se qualcosa non va per il verso giusto è sufficiente per fargli dimenticare lo scopo stesso del suo lavoro, e persino per indurlo a compiere una scelta che non è nell’interesse dell’azienda.

Quando qualcuno fa leva sulla paura, i fatti diventano dettagli di poco conto. La paura è un’emozione profondamente annidata nel nostro istinto biologico di sopravvivenza e non bastano un po’ di fatti e di cifre per liberarcene. Il terrorismo funziona esattamente così. Non è la probabilità statistica di essere feriti da un terrorista a paralizzare una popolazione, ma la paura che possa accadere.

La paura è una forma di manipolazione potente, anche se spesso viene usata con intenti assai meno malvagi di quelli dei terroristi. Facciamo leva sulla paura per educare i nostri figli. Facciamo leva sulla paura per motivare le persone a obbedire a un codice etico. La paura è regolarmente usata nelle campagne pubblicitarie dei servizi di pubblica utilità, per esempio per promuovere la sicurezza dei bambini, la consapevolezza dell’AIDS o l’obbligo di indossare le cinture di sicurezza. Chiunque guardasse la televisione negli anni Ottanta ha visto una buona dose di pubblicità contro la droga, tra cui uno spot molto imitato realizzato nell’ambito di un programma per combattere l’uso di droghe tra gli adolescenti: “Questo è il vostro cervello”, diceva la voce fuori campo di un uomo che teneva in mano un uovo bianco intatto. Poi l’uomo rompeva l’uovo in una padella tra schizzi di olio bollente. “E questo è il vostro cervello quando fate uso di droghe… Ci sono domande?”

“La cocaina non ti rende sexy… ti rende morto”, diceva un altro annuncio studiato per tenere anche il più ribelle dei teenager lontano dall’inferno.

Allo stesso modo, quando i politici sostengono che il loro avversario aumenterà le tasse o taglierà le spese per la sicurezza, o quando il telegiornale della sera vi invita a non perdere l'edizione di mezzanotte perché la vostra salute o la vostra incolumità sono in pericolo, entrambi stanno tentando di seminare la paura rispettivamente tra gli elettori e i telespettatori. Anche le imprese utilizzano la paura, sfruttando le insicurezze che tutti noi abbiamo per vendere prodotti. L'idea di fondo è che, se non acquistate quel determinato prodotto o servizio, potrebbe accadervi qualcosa di spiacevole.

"Ogni 36 secondi, qualcuno muore per un attacco cardiaco", dice la pubblicità di uno specialista locale di cardiologia. "Hai del radon? Il tuo vicino ce l'ha!", recita la scritta sul lato del camion di un'azienda che vende un servizio di ispezione contro le forme di inquinamento domestico. E, naturalmente, le compagnie di assicurazioni cercano di vendervi una polizza sulla vita "prima che sia troppo tardi".

Se qualcuno ha mai provato a vendervi qualcosa cercando di instillare in voi la paura delle conseguenze cui potreste andare incontro se non lo comprate, quel venditore vi stava puntando la proverbiale pistola alla testa per aiutarvi a vedere il "valore" di una scelta in favore del suo prodotto. O forse era solo una banana. Ma funzionava.

Le aspirazioni

"Smettere di fumare è la cosa più facile che abbia mai fatto", diceva Mark Twain[4], "L'ho fatto centinaia di volte".

Se la paura ci spinge ad allontanarci da qualcosa di orribile, i messaggi "aspirazionali" ci attirano verso qualcosa di desiderabile. Gli esperti di marketing parlano spesso dell'importanza di rivolgersi ai clienti in modo aspirazionale, offrendo loro qualcosa che desiderano

raggiungere e la capacità di ottenerlo più facilmente grazie a un particolare prodotto o servizio. “Sei passi per una vita più felice”. “Tonificate quei muscoli fino a raggiungere la taglia dei vostri sogni!”. “Bastano sei settimane per diventare ricchi”. Tutti questi messaggi sono forme di manipolazione. Ci tentano presentandoci le cose che vorremmo avere o il tipo di persona che vorremmo essere.

Si tratta di messaggi in sé e per sé positivi, che risultano però più efficaci con le persone che hanno scarsa disciplina o sono tormentate dalla paura o dall’insicurezza perché non si sentono in grado di realizzare i loro sogni con le proprie forze (cosa che, in momenti diversi e per vari motivi, capita un po’ a tutti). Come dico sempre con una battuta, con un messaggio aspirazionale si può convincere qualcuno a iscriversi a una palestra, ma portarcelo tre volte alla settimana richiede un po’ di ispirazione. Una persona che vive una vita sana e ha l’abitudine di fare sport non si lascia attrarre da “Sei semplici passi per perdere peso”. Solo chi non conduce già una vita da sportivo è più sensibile a una promessa di questo tipo. Non è un segreto che moltissime persone provino una dieta dopo l’altra nel tentativo di avere il fisico dei loro sogni. E qualunque regime scelgano, tutte le diete sono accompagnate dalla raccomandazione di affiancare a un’alimentazione equilibrata un regolare esercizio fisico per ottenere risultati migliori. In altre parole, ci vuole disciplina. Le iscrizioni alle palestre tendono a salire del 12 per cento circa ogni anno nel mese di gennaio, quando le persone tentano di dar seguito ai buoni propositi dell’anno nuovo. Eppure, solo una piccola parte di questi aspiranti appassionati di fitness frequentano ancora la palestra alla fine dell’anno. I messaggi aspirazionali possono stimolare il comportamento, ma nella maggior parte dei casi non provocano cambiamenti duraturi.

L’efficacia dei messaggi aspirazionali non riguarda solo il mercato consumer, ma anche le relazioni business-to-

business. In tutte le aziende, grandi e piccole, dirigenti vogliosi di fare un buon lavoro prendono decisioni, ingaggiano consulenti e sviluppano sistemi nel tentativo di ottenere i risultati attesi. Troppo spesso, però, non sono i sistemi a fallire, ma è la capacità di mantenerli a venire meno. In questo caso posso parlare per esperienza diretta. Nel corso degli anni ho ideato un'infinità di sistemi e di pratiche pensando che mi avrebbero aiutato a "raggiungere il successo cui aspiro", solo per ritrovarmi da capo alle mie vecchie abitudini nell'arco di due settimane. Ora aspiro a un sistema che mi aiuti a evitare di dover sviluppare sistemi per soddisfare tutte le mie aspirazioni. Ma forse non sarei in grado di tenere fede molto a lungo nemmeno a un sistema di questo genere.

Questo tipo di risposta a breve termine a desideri a lungo termine è vivo e vegeto anche nel mondo delle imprese. Una mia amica consulente d'azienda è stata incaricata da una società miliardaria di aiutarla a raggiungere i suoi obiettivi e le sue aspirazioni. Il problema, mi spiegava la mia amica, era che di fronte a qualunque difficoltà i manager di quell'azienda erano sempre portati a perseguire la soluzione più veloce e più economica anziché una soluzione migliore a lungo termine. Proprio come i collezionisti di diete, "non hanno mai il tempo o i soldi per far le cose bene la prima volta", diceva la mia amica dell'azienda sua cliente, "ma hanno sempre il tempo e i soldi per rifarle un'altra volta".

La pressione dei pari

"Quattro dentisti su cinque preferiscono Trident", proclama la pubblicità della gomma da masticare per convincervi a provare il loro prodotto. "Un test *double-blind* condotto da una prestigiosa università dimostra che…", spiega un redazionale a tarda notte. "Se il prodotto va bene

per i professionisti, va bene anche per voi", dice un annuncio pubblicitario. "Oltre un milione di clienti soddisfatti. E continuano ad aumentare", afferma con tono giocoso un altro annuncio. Queste sono tutte forme di pressione dei pari. Quando gli uomini di marketing annunciano che la maggioranza di una popolazione o di un gruppo di esperti preferisce il loro prodotto a un altro, stanno semplicemente cercando di portare il potenziale acquirente a credere alla superiorità di ciò che stanno vendendo. La pressione dei pari funziona perché crediamo che la maggioranza o gli esperti ne sappiano più di noi. Funziona non perché la maggioranza o gli esperti hanno sempre ragione, bensì perché noi temiamo di essere nel torto.

I testimonial famosi sono a volte utilizzati proprio per aggiungere pressione dei pari a un messaggio commerciale. "Se lo usa lui", dovremmo essere indotti a pensare, "dev'essere buono". Questo può aver senso quando sentiamo Tiger Woods raccomandare i prodotti per il golf di Nike o le palline Titleist (l'accordo con Woods ha in effetti consentito a Nike di entrare nel mondo del golf). Ma Tiger Woods ha pubblicizzato anche le automobili General Motors, servizi di consulenza aziendale, carte di credito, prodotti alimentari e un orologio Tag Heuer disegnato "appositamente per il golfista"[5]. L'orologio, per inciso, può resistere a un urto di 5000 g, che è più probabile venga subito dalla pallina che dal golfista. Ma Tiger lo raccomanda, quindi dev'essere buono. I testimonial famosi sono utilizzati anche per fare appello alle nostre aspirazioni e al nostro desiderio di essere come loro. L'esempio più esplicito è stato Gatorade con la campagna "Voglio essere come Mike"[6], che prometteva ai giovani di diventare alti come Michael Jordan se avessero bevuto Gatorade. In molti altri casi di testimonial celebri, tuttavia, è difficile vedere la connessione. Sam Waterston di *Law &*

Order, per esempio, pubblicizza il trading online di TD Ameritrade. Ma non è chiaro quale connessione possa avere con il brand un attore famoso per la sua capacità di assicurare maniaci assassini alla giustizia. Immagino sia considerato "affidabile".

Quella dei giovani facilmente suggestionabili non è l'unica categoria sensibile alla pressione dei pari. A quasi tutti noi, prima o poi, sarà toccato di essere assillati da un venditore. Vi è mai capitato che un rappresentante cercasse di vendervi qualche "soluzione per l'ufficio" dicendovi che il 70 per cento dei vostri concorrenti usavano già il loro servizio, quindi avreste dovuto comprarlo anche voi? E se il 70 per cento dei vostri concorrenti fossero degli idioti? O se fosse stato offerto loro un tale valore aggiunto o un prezzo così basso da non resistere alla tentazione? Questo argomento di vendita è studiato per raggiungere un solo risultato: spingervi a comprare. Farvi venire il sospetto di essere all'oscuro di qualcosa che tutti sanno tranne voi. Meglio fare come fanno tutti, no?

Come diceva sempre mia madre, "Se i tuoi amici mettessero la testa nel forno, lo faresti anche tu?". Purtroppo, se Michael Jordan o Tiger Woods fossero stati pagati per farlo, potrebbe effettivamente iniziare una tendenza.

Novità (detta anche innovazione)

"Con un grandioso sforzo di innovazione nel design e nella tecnologia [Motorola] ha creato un telefono che batte ogni primato", si leggeva in un comunicato stampa del 2004 che annunciava il lancio dell'ultimo nato nel mercato ultracompetitivo della telefonia mobile[7]. "La combinazione di metalli, quali l'alluminio di altissima qualità proveniente dalle applicazioni aeronautiche, con nuovi dispositivi, quali l'antenna interna e il tastierino inciso chimicamente, hanno

consentito di creare un apparecchio che misura solo 13,9 millimetri di spessore”.

E ha funzionato. Milioni di persone si sono precipitate a comprare il nuovo telefonino. Le star percorrevano il tappeto rosso con i loro RAZR nuovi di zecca. Persino un paio di primi ministri sono stati visti parlare al nuovo apparecchio. Con oltre 50 milioni di pezzi venduti, non si può negare che il RAZR sia stato un enorme successo. “Superando ogni aspettativa nell’attuale scenario della telefonia mobile, il RAZR rappresenta la storica attitudine di Motorola a introdurre innovazioni rivoluzionarie”, diceva l’ex CEO di Motorola E Zander del suo nuovo prodotto-prodigio, “stabilendo un nuovo standard per tutti i futuri nuovi prodotti del settore wireless”. Il RAZR è stato un enorme successo finanziario per Motorola. E ha rappresentato un’innovazione di proporzioni monumentali.

O non?

Meno di quattro anni dopo, Zander fu costretto a dimettersi[8]. In borsa l’azienda quotava il 50 per cento del suo valore medio dal lancio del RAZR e i concorrenti avevano facilmente introdotto nuovi telefoni altrettanto innovativi con caratteristiche e le funzioni superiori a quelle del prodotto Motorola. Motorola era tornata a essere solo uno dei tanti produttori di telefonia mobile in lotta per la sua fetta di torta. Come molte altre aziende prima di lei, aveva confuso l’innovazione con la novità.

La vera innovazione cambia il corso di interi settori o persino della società. La lampadina, il forno a microonde, il fax, iTunes. Queste sono le vere innovazioni che hanno cambiato il nostro modo lavorare, modificato il nostro stile di vita e, nel caso di iTunes, sfidato un intero settore a rivalutare completamente il suo modello di business. L’aggiunta di una macchina fotografica a un telefono cellulare, per esempio, non è una vera innovazione: è una caratteristica notevole, certo, ma non modifica la struttura

del settore. Tenendo conto di questo diverso modo di definire l'innovazione, la stessa descrizione che Motorola fa del suo nuovo prodotto si riduce a un elenco di caratteristiche notevoli: custodia in metallo, antenna nascosta, tastiera piatta e spessore ridotto. Ma non a un'"innovazione rivoluzionaria". Motorola era riuscita a progettare l'ultimo gadget tecnologico in grado di entusiasmare il pubblico… almeno fino a quando non fosse uscito un gadget tecnologico ancor più nuovo. Questa è la ragione per cui queste caratteristiche si possono definire una novità più che un'innovazione. Sono state introdotte per distinguere il prodotto, ma non lo reinventano. Non c'è niente di male, ma non si può pensare che aggiungano valore a lungo termine. La novità spinge le vendite, e il RAZR lo ha dimostrato, ma l'effetto non dura a lungo. Se un'azienda introduce troppo spesso troppe idee nuove, può aspettarsi di provocare sul prodotto o sulla categoria un effetto simile a quello che si ottiene giocando sul prezzo. Nel tentativo di differenziarsi ogni volta con funzioni nuove, i prodotti cominciano ad assomigliare sempre più a delle commodity. E, come il prezzo, la necessità di aggiungere continuamente nuovi prodotti alla gamma per compensare la loro trasformazione in commodity finisce con il provocare un effetto a spirale.

Nel 1970 c'erano solo due tipi di dentifricio Colgate. Ma con l'aumento della concorrenza le vendite cominciarono a calare. L'azienda introdusse quindi un nuovo prodotto che comprendeva una nuova funzione, magari aggiungendo del fluoro. Poi un altro. Poi un altro. Denti bianchi. Antitartaro. Protezione carie. Strisce. Ogni innovazione ha certamente contribuito ad aumentare le vendite, almeno per un po'. E così il ciclo continua. Indovinate quanti sono i tipi di dentifricio Colgate fra cui potete scegliere oggi? Trentadue. Trentadue tipi differenti di dentifricio Colgate (esclusi i quattro destinati ai bambini). E poiché ogni azienda reagisce alle "innovazioni" altrui, ciò significa che anche i

concorrenti di Colgate sono presenti sul mercato con un numero simile di varianti, che offrono grosso modo la stessa qualità e gli stessi vantaggi a un prezzo analogo. Ci sono letteralmente decine e decine di dentifrici fra cui scegliere, ma nessuna statistica dimostra che la gente si lavi i denti più di quanto non facesse nel 1970. Grazie a tutte queste "innovazioni", è diventato quasi impossibile capire quale dentifricio sia effettivamente più adatto a ciascuno. Tanto che anche sul sito di Colgate c'è un link che offre un "aiuto per scegliere"[9]. Se persino Colgate si rende conto di doverci aiutare a scegliere fra i suoi prodotti perché ce ne sono troppe varianti, come pensa che possiamo scegliere quando siamo al supermercato senza l'ausilio del suo sito web?

Ancora una volta, siamo di fronte a un esempio di nuovissimi gadget pensati per spingere il pubblico a provarli o a comprarli. Ciò che le aziende furbescamente chiamano "innovazione" non è altro che una semplice novità. E questo tentativo di adescare i clienti con continue novità non riguarda solo i beni di largo consumo; è una pratica comune anche in altri settori. Funziona, ma è una strategia che non riesce mai o quasi mai a cementare relazioni di fedeltà.

L'iPhone di Apple ha ormai preso il posto del RAZR Motorola come oggetto del desiderio tra i nuovi telefoni cellulari. Rimuovere tutti i pulsanti e introdurre un touch screen, tuttavia, non fa nemmeno dell'iPhone un prodotto realmente innovativo. Aggiunge nuove funzionalità molto attraenti, questo sì. Ma sono caratteristiche che anche gli altri possono copiare e che, comunque, non ridefiniscono la categoria. C'è invece un'altra novità introdotta da Apple che è di gran lunga più significativa.

Apple non è solo leader nella progettazione dei telefoni cellulari, ma, come è tipico del suo stile, sta condizionando il funzionamento dell'intero settore. Fino a poco tempo fa

era il fornitore dei servizi di telefonia mobile, non il produttore dell'apparecchio, a stabilire quali caratteristiche e quali vantaggi potesse offrire un telefono cellulare. T-Mobile, Verizon Wireless, Sprint, AT&T dettavano a Motorola, Nokia, Ericsson, LG e alle altre aziende produttrici ciò che i telefoni potevano o non potevano fare. Poi è apparsa sulla scena Apple e ha annunciato che da quel momento in poi avrebbe indicato ai service provider quali funzioni avrebbe dovuto svolgere il telefono, e non più viceversa. AT&T è stata l'unica ad accettare, assicurandosi così l'esclusiva sulla nuova tecnologia. Questo è il tipo di cambiamento che non si limita a far volare per qualche anno le azioni del nuovo gadget tecnologico, ma è destinato a influenzare il settore per molti anni.

Questa sì che è una novità, non vi pare?

Il prezzo del profitto

Non posso negare che le manipolazioni funzionano. Ciascuna di esse può realmente influenzare il comportamento dei clienti e aiutare un'azienda a raggiungere un certo successo. Ma ci sono dei pro e contro. Nessuna di queste strategie genera fidelizzazione. Andando avanti nel tempo, costano sempre di più. Generano profitti solo a breve termine. E aumentano il livello di stress sia per l'acquirente sia per il venditore. Se avete veramente molti soldi da spendere o se puntate solo a guadagnare nel breve termine senza alcuna considerazione per il lungo termine, allora queste strategie e queste tattiche sono perfette per voi.

Fuori dal mondo delle imprese, oggi le manipolazioni sono la norma anche in politica. E così come nel business possono orientare una vendita ma non possono creare fidelizzazione; anche in politica le manipolazioni possono

contribuire all'elezione di un candidato, ma non creano le basi della leadership. La leadership si ha quando le persone restano con voi nella buona e nella cattiva sorte. La leadership è la capacità di mobilitare le persone non per un singolo evento, ma per anni. Nel business, la leadership si ha quando i clienti continuano a sostenere la vostra azienda anche quando commette un errore. Se la manipolazione è l'unica strategia, che cosa succederà la prossima volta che ci si troverà di fronte a una decisione d'acquisto? Che cosa succederà dopo aver vinto le elezioni?

C'è una grossa differenza tra fidelizzazione e ripetizione d'acquisto (*repeat business*). La ripetizione d'acquisto si ha quando le persone fanno con voi molteplici transazioni. La fidelizzazione si ha quando le persone sono disposte a rifiutare un prodotto migliore o un prezzo più conveniente per continuare a comprare da voi. I clienti fedeli spesso non si preoccupano neppure di esaminare i prodotti concorrenti o di considerare altre opzioni. La fidelizzazione non si conquista facilmente. La ripetizione d'acquisto sì. Basta un po' più di manipolazione.

Le tecniche di manipolazione sono diventate ormai un tale pilastro del business americano che per alcuni è diventato praticamente impossibile liberarsi dal vizio. Proprio come nelle dipendenze, l'impulso non è quello di disintossicarsi, ma di procurarsi la dose successiva più in fretta possibile e sempre più spesso. E per quanto esaltanti siano i successi che permettono di ottenere a breve termine, le manipolazioni hanno conseguenze deleterie sulla salute a lungo termine di un'organizzazione. Drogata dai risultati a breve termine, l'impresa di oggi si è in gran parte trasformata in una continua sequenza di rapide iniezioni praticate una dopo l'altra all'infinito. Le tattiche a breve termine sono diventate così sofisticate che al servizio delle manipolazioni si è sviluppata un'intera economia, dotata di dati statistici e di strumenti quasi scientifici. Le agenzie di direct marketing, per esempio, riescono a

calcolare quali parole danno i migliori risultati su ogni messaggio di direct mail inviato.

Le aziende che offrono sconti con la formula del rimborso dopo l'acquisto sanno che questo tipo di incentivo funziona e sanno anche che più alto è lo sconto, più efficace è l'iniziativa. Conoscono anche i costi che questi sconti comportano. Per garantire la redditività dell'operazione, fanno affidamento sul fatto che i valori di *breakage* e di *slippage* restino sopra una certa soglia. Proprio come accade al nostro tossicodipendente di fiducia, il cui comportamento si rafforza grazie agli effetti benefici che procura a breve termine, la tentazione di vincolare lo sconto a condizioni complicatissime o poco chiare, con lo scopo di ridurre il numero di coloro che ne faranno richiesta valida, per alcuni può diventare irresistibile.

Samsung, il gigante dell'elettronica, è diventata maestra nell'arte delle clausole scritte in piccolo che rendono così redditizi gli sconti per le aziende[10]. Nei primi anni Duemila, la società offrì sconti fino a 150 dollari su una varietà di prodotti elettronici, precisando nelle clausole scritte in piccolo che lo sconto era applicabile a un solo apparecchio per ogni indirizzo (un requisito che all'epoca poteva suonare abbastanza ragionevole a chiunque). Eppure, in pratica, questa clausola escludeva tutti i clienti che vivevano in condomini dove più di un residente aveva chiesto lo stesso sconto. Più di 4000 clienti Samsung attratti dal rimborso ricevettero un avviso che negava loro lo sconto su queste basi. La pratica finì sulla scrivania del procuratore generale di New York e nel 2004 Samsung fu condannata a pagare 200.000 dollari di rimborsi a clienti che abitavano in appartamento. Questo è un caso estremo perché l'azienda è stata colta con le mani nel sacco. Ma il gioco dello sconto a chi riesce a ritagliare codici a barre, compilare moduli e spedire il tutto prima della scadenza è vivo e vegeto. Come può una società sostenere di essere

orientata al cliente, quando è così attenta a misurare il numero di clienti che non riusciranno a vedere mantenuta una promessa di risparmio che hanno ricevuto?

Le manipolazioni generano transazioni, non fedeltà

"È semplice", spiega la telepromozione, "mettete semplicemente il vostro vecchio gioiello d'oro nella busta assicurata prepagata e in soli due giorni vi invieremo un assegno per il valore dell'oro". Mygoldenvelope.com, una delle aziende leader nel suo settore, fa da mediatore di oro, che viene poi inviato a una raffineria, fuso e reintrodotto nel mercato delle materie prime.

Douglas Feirstein e Michael Moran avevano fondato la società con l'obiettivo di essere i migliori sul mercato. Il loro intento era trasformare un settore che aveva la reputazione di un banco dei pegni da vicolo buio e dargli un po' della lucentezza di un Tiffany. Avevano investito per offrire un'esperienza perfetta. Avevano fatto di tutto perché il cliente trovasse un servizio ideale. Erano entrambi imprenditori di successo e sapevano quanto sia importante costruire un brand e una forte *customer experience*. Avevano speso un mucchio di soldi nel tentativo di ottenere il giusto equilibrio e avevano fatto di tutto per spiegare che cosa li distinguesse dalla concorrenza con una serie di campagne a risposta diretta su varie televisioni via cavo locali e nazionali. "Fra tutte le offerte simili, la nostra offerta è la migliore", dicevano. E avevano ragione. Ma l'investimento non pagava come previsto.

Pochi mesi dopo, Feirstein e Moran fecero una scoperta significativa: quasi tutti i loro clienti facevano con loro una sola transazione. Il loro era un business transazionale, sebbene stessero cercando di trasformarlo in qualcosa di molto più ambizioso. Da quel momento smisero di inseguire l'ideale di un servizio "migliore fra tutte le offerte simili".

Poiché quasi nessuno sarebbe mai diventato cliente abituale, nessuno avrebbe mai seriamente confrontato il loro servizio con gli altri. Tutto quello che dovevano fare era convincere la gente ad acquistare da loro e offrire un'esperienza sufficientemente piacevole da indurre i clienti a consigliare il loro servizio a un amico. Tutto il resto era superfluo. Dopo che i proprietari di mygoldenvelope.com si furono resi conto che non c'era motivo di investire per creare fidelizzazione se il loro unico obiettivo era generare transazioni, la loro attività divenne molto più efficiente e redditizia.

Per le transazioni che si verificano in media una sola volta, bastone e carota sono il metodo migliore per suscitare il comportamento desiderato. Quando la polizia offre una ricompensa non intende coltivare una relazione con il testimone o l'informatore del caso. Si tratta di una singola transazione. Se perdete il vostro gattino e offrite una ricompensa a chi lo ritrova, non c'è bisogno che instauriate un rapporto duraturo con la persona che ve lo restituirà. Volete solo riavere il gatto.

Le manipolazioni sono una strategia del tutto valida per generare una transazione, o per indurre qualsiasi comportamento solo una volta o in rare occasioni. Le ricompense usate dalla polizia sono rivolte a incentivare i testimoni a farsi avanti per fornire indizi o prove che possano portare ad arrestare i colpevoli. E, come ogni promozione, la manipolazione funziona se l'incentivo, nella percezione delle persone interessate, è abbastanza alto da mitigare il rischio.

Tutte le volte che l'obiettivo di una persona o di un'organizzazione non è limitato a una singola transazione, però, se si aspira a un duraturo rapporto di fiducia, le forme di manipolazione non aiutano. Quel politico, per esempio, vuole solo il vostro voto o cerca di convincervi a sostenerlo fedelmente per tutta la vita? (In realtà, a giudicare da come sono gestite di questi tempi le campagne

elettorali, sembra che puntino solo a vincere le elezioni. Quando si utilizza la pubblicità per screditare gli avversari, ci si concentra su singoli temi e si fa un inquietante affidamento sulla paura o su desideri aspirazionali, tutti gli indicatori sembrano andare in questa direzione. Queste tattiche fanno vincere le elezioni, ma non seminano fedeltà tra gli elettori).

L'industria automobilistica americana ha imparato a caro prezzo quanto possa costare affidarsi a forme di manipolazione in un settore nel quale le case avrebbero invece dovuto coltivare la fedeltà. Le manipolazioni possono essere una strategia praticabile nei periodi di benessere, quando i soldi non mancano, ma al mutare delle condizioni di mercato sono diventate troppo costose. Quando nel 2008 è scoppiata la crisi petrolifera, promozioni e incentivi sono diventati insostenibili per l'industria automobilistica (come era già accaduto nel 1970). In questo caso, le manipolazioni sono riuscite a produrre guadagni a breve termine solo finché le condizioni economiche generali non hanno reso insostenibile questa strategia. Ma supporre che un boom economico possa durare all'infinito è una piattaforma fondamentalmente debole su cui costruire un business. Anche se i clienti fedeli sono meno tentati da offerte e incentivi della concorrenza, nei periodi di benessere; quando gli affari vanno bene, è difficile riconoscere il loro valore. È nei momenti difficili che i clienti fedeli contano di più.

Le manipolazioni funzionano, ma costano. Costano molto. Quando non ci sono soldi a sufficienza per finanziare tattiche di questo tipo, non avere una clientela fedele è davvero doloroso. Dopo l'11 settembre, ci sono stati clienti che hanno inviato degli assegni a Southwest Airlines per mostrare all'azienda il loro sostegno. Un biglietto che accompagnava un assegno da 1000 dollari diceva: "Siete stati così cortesi con me nel corso degli anni, che in questo momento difficile desidero ringraziarvi con un aiuto

concreto”. Gli assegni ricevuti da Southwest Airlines non erano certo sufficienti per contribuire in modo significativo al bilancio della società, ma erano una dimostrazione simbolica dei sentimenti dei clienti verso il brand. Trasmettevano un senso di appartenenza. La fedeltà di tutti quelli che in quei giorni non spedirono denaro è quasi impossibile da misurare, ma il suo impatto è stato prezioso nel lungo periodo, e ha consentito a Southwest di mantenere la sua posizione di compagnia aerea più redditizia della storia.

Sapere di poter fare affidamento su una base di clienti e dipendenti fedeli non solo aiuta a ridurre i costi, ma garantisce anche una buona dose di pace mentale. Potete contare sul fatto che i vostri clienti e i vostri dipendenti, come amici fedeli, ci saranno quando più ne avrete bisogno. È questa sensazione di “essere sulla stessa barca”, condivisa tra cliente e azienda, elettore e candidato, capo e dipendente, a caratterizzare i grandi leader.

Per contro, affidarsi a forme di manipolazione crea enorme stress sia per chi compra sia per chi vende. Per chi compra è diventato sempre più difficile capire quale prodotto, servizio, marchio o azienda sia migliore. Ho fatto dell’ironia sulla proliferazione delle varietà di dentifricio e sulla difficoltà di scegliere quella giusta. Ma il dentifricio è solo una metafora. Quasi tutte le decisioni che ci viene chiesto di prendere ogni giorno assomigliano alla scelta del dentifricio. Dobbiamo decidere a quale studio legale rivolgerci, quale college frequentare, quale auto comprare, per quale azienda lavorare, per quale candidato votare: le scelte sono diventate troppe. Tutta la pubblicità, le promozioni e le forme di pressione impiegate per tentarci in un modo o nell’altro, tutti i tentativi di corteggiarci un po’ più degli altri per ottenere i nostri soldi o il nostro sostegno, conducono in definitiva sempre allo stesso risultato: lo stress.

Ma anche per le aziende, obbligate ad aiutarci a decidere, si può dire che la capacità di farlo sia messa sempre più a dura prova. Ogni giorno la concorrenza inventa qualcosa di nuovo e di meglio. Essere costantemente costretti a uscire con una nuova promozione, una nuova tattica di guerriglia marketing, una nuova funzione che migliori il prodotto, è un lavoro molto impegnativo. Se a tutto questo si aggiungono gli effetti a lungo termine di anni di decisioni a breve termine, che hanno ormai eroso i margini di profitto, si capisce perché i livelli aumentino anche all'interno delle organizzazioni. Quando le manipolazioni sono la norma, non vince nessuno.

Non è un caso che sia fare impresa sia lavorare come dipendente sia oggi più stressante di quanto non lo sia mai stato. Peter Whybrow, nel suo libro *American Mania: When More Is Not Enough*, sostiene che molte delle malattie di cui oggi soffriamo hanno ben poco a che fare con la scarsa qualità del cibo che mangiamo o con gli oli parzialmente idrogenati che fanno ormai parte della nostra dieta. Piuttosto, dice Whybrow, è stata l'evoluzione subita dalle aziende americane ad aumentare il nostro stress a livelli così alti da farci letteralmente ammalare per questo motivo[11]. Gli americani soffrono di ulcere, depressione, ipertensione, ansia e cancro a livelli record. Secondo Whybrow, tutto quel promettere sempre di più, sempre di più, sempre di più sta in realtà sovraccaricando i nostri circuiti cerebrali della ricompensa. I guadagni a breve termine che guidano le strategie aziendali nell'America di oggi stanno in realtà distruggendo la nostra salute.

Solo perché funziona non vuol dire che sia giusto

Il pericolo delle manipolazioni è che funzionano. E poiché funzionano sono diventate la norma, praticata dalla stragrande maggioranza delle aziende e delle

organizzazioni, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore. Questo genera di per sé una pressione dei pari sistemica. Ironia della sorte, noi manipolatori ci ritroviamo manipolati dal nostro stesso sistema. Ogni volta che per raggiungere i nostri obiettivi ricorriamo a un calo dei prezzi, a una promozione, a un messaggio aspirazionale o basato sulla paura, a una novità ci rendiamo conto che le nostre aziende, le nostre organizzazioni e i nostri sistemi diventano sempre più deboli.

La crisi economica iniziata nel 2008 è solo un altro, seppur estremo, esempio di ciò che può accadere se si permette a una supposizione sbagliata di durare troppo a lungo. Il crollo del mercato immobiliare e il conseguente crollo del settore bancario sono dovuti a decisioni prese all'interno delle banche in base a una serie di manipolazioni. I dipendenti sono stati manipolati per mezzo di bonus che li incoraggiavano a prendere decisioni miopi. Il pubblico biasimo verso ogni voce fuori dal coro scoraggiava le persone più responsabili dall'esprimere il proprio dissenso. Un flusso incontrollato di prestiti spingeva gli aspiranti acquirenti a comprare immobili più cari di quanto potessero permettersi, a tutti i livelli di prezzo. La fedeltà era merce rara. Tutte le decisioni erano transazionali, una dopo l'altra; efficaci, ma dal costo elevato. Pochi lavoravano per il bene comune. Perché avrebbero dovuto farlo? Non ce n'era motivo. Non c'era altra causa né altro credo se non la gratificazione immediata. I banchieri non sono stati i primi a essere travolti dal loro stesso successo. I costruttori di automobili americani si sono comportati allo stesso modo per decenni, manipolazione su manipolazione, decisione a breve termine su decisione a breve termine. L'instabilità, quando non addirittura il collasso, è l'unica logica conclusione cui si può approdare quando la principale linea di condotta è basata sulle manipolazioni.

La verità è che nel mondo di oggi le manipolazioni sono la norma.

Ma c'è un'alternativa.

---

[1] Tom Krisher, "GM, Toyota in virtual tie on 2007 sales", *USA Today*, 23 gennaio 2008, www.usatoday.com/money/topstories/2008-01-23-434472425_x.htm.
[2] *Oliver Wyman's Harbour Report 2008*, http://store.oliverwyman.com/The-Harbour-Report-2008_p_7.html.
[3] Brian Grow, "The Great Rebate Runaround", *BusinessWeek*, 23 novembre 2005, www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/nov2005/nf20051123_4158_db016.htm.
[4] *American Cancer Society Guide to Quitting Smoking*, www.cancer.org/docroot/PED/content/PED_10_13X_Guide_for_Quitting_Smoking.asp.
[5] www.tagheuer.com/the-collection/specialists/golf-watch/index.lbl.
[6] "The Allure of Gatorade", *CNN Money*, 22 novembre 2000, http://money.cnn.com/2000/11/21/deals/gatorade/.
[7] "Introducing the Motorola RAZR V3", http://sip-trunking.tmcnet.com/news/2004/jul/1059855.htm.
[8] "Motorola's Zander out after 4 rocky years", MSNBC, 30 novembre 2007, www.msnbc.msn.com/id/22040026/.
[9] www.colgate.com/app/Colgate/US/OC/Products/Toothpastes/Name.cvsp.
[10] "Samsung's American Unit Settles Rebate Case", *New York Times*, 21 ottobre 2004, http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9B01E3DD113AF932A15753C1A9629C8B63.
[11] Peter C. Whybrow, *American Mania: When More Is not Enough*, New York, Norton, 2005.

Parte seconda

Un punto di vista alternativo

3

Il “Cerchio d’oro”

Sono pochi i leader che per motivare le persone scelgono di ispirarle anziché di manipolarle. Che si tratti di individui o di organizzazioni, i leader capaci di ispirare pensano, agiscono e comunicano tutti esattamente allo stesso modo. Cioè all’opposto di tutti gli altri. Consapevolmente o non, questi leader seguono un modello naturale che io chiamo “Cerchio d’oro”.

Il concetto di “Cerchio d’oro” è ispirato alla sezione aurea, un semplice rapporto che ha affascinato matematici, biologi, architetti, artisti, musicisti e naturalisti fin dall’inizio della storia[1]. Dagli Egizi a Pitagora, fino a

Leonardo da Vinci, molti hanno visto nella sezione aurea una formula matematica capace di definire la proporzione e persino la bellezza. La sezione aurea sembra anche confermare che in natura c'è più ordine di quanto pensiamo, come dimostrano la simmetria delle foglie e la perfezione geometrica dei fiocchi di neve.

Quello che ho sempre trovato così attraente nella sezione aurea, però, è che abbia così tante applicazioni in così tanti campi. E soprattutto che la sua formula dia risultati ripetibili e prevedibili in circostanze nelle quali simili risultati sembrerebbero poter essere frutto solo del caso o della fortuna. Anche Madre Natura, dai più considerata un simbolo di imprevedibilità, si rivela quindi più ordinata di quanto pensassimo. Come la sezione aurea, che dimostra l'esistenza di un ordine nel disordine apparente della natura, anche il "Cerchio d'oro" rintraccia un ordine e una prevedibilità nel comportamento umano. In parole povere, ci aiuta a capire perché facciamo quello che facciamo. Il "Cerchio d'oro" dimostra in maniera convincente che possiamo ottenere molto di più, se ci ricordiamo di iniziare tutto ciò che facciamo chiedendoci innanzitutto il perché.

Il "Cerchio d'oro" ci offre un punto di vista alternativo alle ipotesi esistenti per spiegare perché alcuni leader e alcune organizzazioni hanno raggiunto un grado di influenza così smisurato. Ci fa capire chiaramente perché Apple non perde mai la capacità di fare innovazione in così tanti settori diversi. Ci spiega perché c'è gente che si fa tatuare sul corpo il logo di Harley-Davidson. Ci consente di capire meglio non solo come Southwest Airlines ha creato la compagnia aerea più redditizia della storia, ma perché ciò che ha fatto ha funzionato. E riesce anche a fare un po' di luce sulle ragioni che hanno spinto la gente a seguire Martin Luther King in un movimento che ha cambiato un Paese o a raccogliere la sfida di John F. Kennedy a mandare un uomo sulla luna anche dopo che il presidente americano

era morto[2]. Il “Cerchio d’oro” mostra come questi leader riuscivano a ispirare l’azione invece di manipolare le persone per convincerle ad agire.

Questo punto di vista alternativo non è utile solo per cambiare il mondo; la capacità di ispirare ha anche delle applicazioni pratiche. Può determinare importanti miglioramenti nella direzione e nella cultura aziendale, nei processi di reclutamento e di sviluppo del prodotto, nelle vendite e nel marketing. È in grado di spiegare come si genera la fedeltà e com’è possibile creare le condizioni per far crescere un’idea fino a farla diventare un movimento sociale di massa.

E tutto inizia dall’interno e procede verso l’esterno. Tutto parte dal Perché.

Prima di esaminare le applicazioni del “Cerchio d’oro”, però, cerchiamo di definirne i termini, partendo dall’esterno e muovendoci verso l’interno.

Che cosa. Tutte le aziende e le organizzazioni del mondo sanno *che cosa* fanno. Questo è vero a prescindere dalla dimensione e dal settore. Chiunque può facilmente descrivere i prodotti o i servizi che una società vende o il lavoro che svolge in un determinato contesto. I *che cosa* sono facili da identificare.

Come. Alcune aziende e alcune persone sanno *come* fanno ciò che fanno. Che li si voglia chiamare “proposta distintiva di valore”, “processo proprietario” o “proposta unica di vendita”, i *come* sono spesso ciò che consente di spiegare come mai una cosa è diversa o migliore di altre. I *come* non sono così evidenti come i *che cosa* e molti li considerano i fattori differenzianti o motivanti che stanno alla base di una decisione. Ma sarebbe falso supporre che non serva nient’altro. C’è ancora un dettaglio che manca.

Perché. Sono ben poche le aziende o le persone capaci di esprimere con chiarezza *perché* fanno quello che fanno. Quando dico *perché*, non mi riferisco al guadagno, che è un

risultato. Mi riferisco allo scopo, alla causa, alla convinzione profonda che spinge a operare. Perché la vostra azienda esiste? Perché vi alzate dal letto ogni mattina? E perché dovrebbe importare a qualcuno?

Molto spesso, quando pensano, agiscono e comunicano, le organizzazioni e le persone lo fanno dall'esterno, cioè partendo dai *che cosa* per arrivare ai *perché*. E c'è una spiegazione: partono dai concetti più chiari per arrivare a quelli più confusi. Tutti noi diciamo che cosa facciamo, a volte specifichiamo come lo facciamo, ma quasi mai spieghiamo perché lo facciamo.

Non così le società ispirate. Non i leader ispirati. Ognuno di loro, a prescindere dalle dimensioni o dal settore in cui opera, pensa, agisce e comunica dall'interno verso l'esterno.

Io uso spesso Apple come esempio solo perché è una società molto nota e apprezzata e i suoi prodotti sono facili da identificare e da confrontare con gli altri. In più, il successo di Apple nel tempo è abbastanza eccezionale. La capacità di presentarsi sempre come una delle aziende più innovative, anno dopo anno, unita alla straordinaria abilità nell'attirare un seguito di veri e propri cultori, fa di Apple un grande esempio per dimostrare molti dei principi del "Cerchio d'oro".

Comincerò con un semplice esempio di marketing.

Se Apple fosse come la maggior parte delle altre aziende, un suo tipico messaggio di marketing andrebbe dall'esterno verso l'interno del "Cerchio d'oro". Inizierebbe con una dichiarazione su *che cosa* l'azienda fa o produce, proseguirebbe con qualche indicazione che riguarda *come* pensa di essere diversa o migliore rispetto alla concorrenza e si concluderebbe con un invito all'azione. E si aspetterebbe in cambio un determinato comportamento, in questo caso un acquisto. Un messaggio di marketing di Apple, se Apple fosse un'azienda come tutte le altre, potrebbe suonare così:

Facciamo degli ottimi computer.
Hanno uno splendido design, sono semplici da usare e user-friendly.
Vuoi comprarne uno?

Come messaggio commerciale non è molto convincente, ma è così che la maggior parte delle aziende cerca di vendere i propri prodotti. È la norma. Innanzitutto presentano quello che fanno: “Ecco la nostra nuova vettura”. Poi ci spiegano come fanno a farlo meglio degli altri: “Ha i sedili in pelle, bassi consumi e finanziamenti a tasso zero”. A questo punto invitano all’azione e si aspettano in cambio un certo comportamento.

Lo stesso schema si ritrova inalterato nei mercati business-to-consumer e nei contesti business-to-business: “Ecco il nostro studio legale. I nostri avvocati hanno frequentato le migliori scuole e rappresentano i clienti più importanti. Rivolgetevi a noi”. Questo modello è vivo e vegeto anche in politica: “Ecco la candidata ed ecco qui le sue opinioni in materia di tasse e immigrazione. È diversa da tutti gli altri, avete notato? Votate per lei”. In tutti questi casi, la comunicazione è sempre organizzata nel tentativo di convincere qualcuno che c’è una differenza o un valore superiore.

Non è questo che fanno le organizzazioni e i leader capaci di ispirare. Ognuno di loro, indipendentemente dalla dimensione o dal settore, pensa, agisce e comunica dall’interno verso l’esterno.

Torniamo all’esempio di Apple e proviamo a riscrivere l’esempio
nell’ordine in cui Apple comunica *veramente*. Questa volta, l’esempio
parte dal *perché*.

In tutto quello che facciamo, il nostro credo è sfidare lo status quo. Il nostro credo è pensare in modo diverso.

Il nostro modo di sfidare lo status quo è fare prodotti con uno splendido design, semplici da usare e user-friendly.
E ci capita di fare degli ottimi computer.
Vuoi comprarne uno?

È un messaggio completamente diverso. *Suona* veramente diverso dal precedente. Ci è venuta molta più voglia di comprare un computer Apple dopo che abbiamo letto la seconda versione. Eppure ho solo invertito l'ordine delle informazioni. Non c'è inganno, non c'è manipolazione, non ci sono gadget omaggio, non ci sono messaggi aspirazionali, non ci sono testimonial famosi.

Apple non si limita a invertire l'ordine delle informazioni. Il suo messaggio parte da un *perché*, da uno scopo, da una causa o da un ideale che non ha nulla a che fare con quello che Apple fa. Quello che fa – i prodotti che fabbrica, dai computer all'elettronica di consumo – non è più la ragione d'acquisto, viene piuttosto utilizzato come prova tangibile di dedizione a una causa. Il design e l'interfaccia utente dei prodotti Apple, per quanto importanti, non sono di per sé sufficienti a generare una così incredibile fedeltà tra i clienti. Sono importanti, invece, perché contribuiscono a rendere tangibile e razionale la causa. Le altre aziende possono ingaggiare ottimi designer e brillanti ingegneri, possono fabbricare prodotti belli e facili da usare, possono copiare le cose che fa Apple e persino sottrarle dei dipendenti per riuscirci. Ma il risultato non sarebbe lo stesso. Copiare quello che fa Apple o il modo in cui lo fa non basta. C'è qualcosa di più, qualcosa che è difficile da descrivere e quasi impossibile da copiare, e che pure è alla base della smisurata influenza di Apple sul mercato. Questo esempio inizia a farci capire che la gente quando compra non guarda *che cosa* fate, ma *perché* lo fate.

Vale la pena ripeterlo: la gente quando compra non guarda *che cosa* fate, ma *perché* lo fate.

L’abilità di Apple nel progettare prodotti così innovativi uno dopo l’altro e nel suscitare una fedeltà così sorprendente non deriva solo da ciò che l’azienda fa. Il problema è che le organizzazioni in genere utilizzano le caratteristiche e i vantaggi tangibili per costruire un’argomentazione razionale a sostegno della superiorità della loro azienda, del loro prodotto o della loro idea. A volte questi confronti sono fatti apertamente, altre volte si preferisce ricorrere ad analogie o metafore; ma l’effetto è sempre quello. Le aziende cercano di venderci le cose che fanno, ma noi compriamo le ragioni per cui le fanno, compriamo i *perché*. Questo è quello che intendo quando dico che comunicano partendo dall’esterno. Voglio dire che partono dai *che cosa* e dai *come*.

Quando invece si comunica partendo dall’interno per arrivare all’esterno, il *perché* è il vero motivo per cui comprare e i *che cosa* fungono da prove tangibili di questa convinzione. Sono le cose cui possiamo puntare per razionalizzare o per spiegare i motivi che ci fanno sentire più attratti da un prodotto, da un’azienda o da un’idea rispetto a un’altra.

Che cosa fanno le aziende sono fattori esterni; *perché* lo fanno è qualcosa di più profondo. In termini pratici, Apple non ha niente di particolare. È solo un’azienda come le altre. Non c’è una vera differenza tra Apple e nessuno dei suoi concorrenti. Dell, HP, Gateway, Toshiba: sceglietene uno, non importa. Sono tutte strutture aziendali. Una società non è altro che questo. È una struttura. Tutte fanno computer. Tutte hanno sistemi che funzionano e altri che non funzionano. Tutte hanno le stesse possibilità di accesso agli stessi talenti, alle stesse risorse, alle stesse agenzie, agli stessi consulenti e agli stessi mezzi di comunicazione. Tutte hanno dei buoni manager, dei buoni designer e dei bravi ingegneri. Tutte fanno prodotti che funzionano bene e altri che funzionano meno bene… anche Apple. Perché, allora, Apple ha un successo così smisurato? Perché è più

innovativa? Perché è costantemente più redditizia? E come è riuscita a costruirsi un seguito quasi religiosamente fedele, come solo pochissime aziende sono riuscite a fare?

La gente quando compra non guarda *che cosa* fate, ma *perché* lo fate. Questo è il motivo per cui Apple si è conquistata un notevole livello di flessibilità. Comprare un computer da Apple, ovviamente, non è una novità. Ma oggi dall'azienda di Cupertino si compra in perfetta tranquillità anche un lettore mp3, un telefono cellulare o un DVR. Per consumatori e investitori il fatto che Apple offra tanti prodotti diversi in tante categorie diverse non costituisce un problema. Non è *che cosa* Apple fa a contraddistinguere l'azienda. È *perché* lo fa. I prodotti trasformano la sua causa in qualcosa di concreto.

Non sono così temerario da sostenere che i prodotti Apple non contino. Contano eccome. Ma contano per un motivo che è esattamente contrario a ciò che normalmente si pensa. I prodotti, di per sé, non sono la ragione per cui Apple viene percepita come superiore; i prodotti, cioè *che cosa* Apple fa, servono come prova tangibile di ciò in cui l'azienda crede. È questa chiara correlazione tra *che cosa* fa e *perché* lo fa a distinguere Apple. Questa è la ragione per cui Apple è percepita come un'azienda credibile. Tutto quello che fa contribuisce a dimostrare il suo *perché*: a sfidare lo status quo. Qualunque prodotto facciano e in qualunque settore operino, è sempre chiaro che Apple *thinks different*, pensa diversamente.

Quando lanciò la prima versione del Macintosh, che aveva un sistema operativo basato solo su un'interfaccia utente grafica e non costringeva a usare un complicato linguaggio di programmazione, Apple sfidò la logica di funzionamento dei computer dell'epoca. Oltre tutto, mentre quasi tutte le aziende del settore vedevano le maggiori opportunità di marketing nel mercato delle imprese, Apple decise di dare a un operatore individuale seduto a casa sua la stessa potenza di calcolo di qualsiasi azienda. Il *perché*

di Apple, sfidare lo status quo e dare potere all'individuo, è un modello che si ritrova in tutto ciò che l'azienda dice e fa. Prende vita nell'iPod e ancor più in iTunes, un servizio che ha sfidato lo status quo del modello distributivo dell'industria discografica ed era più vicino alle abitudini di consumo musicale dei singoli.

L'industria discografica era organizzata per vendere album, un modello sviluppatosi in un periodo in cui l'ascolto di musica era un'attività che si svolgeva prevalentemente in casa. Sony aveva modificato questo schema nel 1979 con l'introduzione del Walkman. Ma anche con il Walkman, e più tardi con il Discman, si potevano ascoltare solo le cassette o i cd che si riusciva a portare con sé insieme al dispositivo. Tutto è cambiato con l'invenzione del formato musicale mp3. La compressione digitale ha consentito di memorizzare un'elevata quantità di brani su dispositivi musicali relativamente poco costosi e altamente portatili. Poter uscire con un solo dispositivo, comodissimo da portare con sé, ha trasformato l'ascolto della musica in un'attività che oggi si svolge prevalentemente fuori casa. Ma oltre a spostare il luogo di ascolto della musica, l'mp3 ha cambiato la nostra cultura, facendoci passare da collezionisti di album a collezionisti di canzoni. Mentre l'industria discografica era ancora impegnata a cercare di venderci degli album, un modello che non corrispondeva più al comportamento dei consumatori, Apple introduceva l'iPod con il motto "1000 canzoni in tasca"[3]. Con l'iPod e iTunes, Apple ha saputo comunicare nel modo più efficace il valore che l'mp3 e il relativo lettore potevano avere nella nostra vita. La sua pubblicità non riportava lunghe e dettagliate descrizioni del prodotto. Non parlava di Apple, parlava di noi. E abbiamo capito subito *perché* volevamo un iPod.

Apple non ha inventato l'mp3, né la tecnologia che ha permesso di realizzare l'iPod, eppure le viene riconosciuto

di aver trasformato l'industria discografica con il suo prodotto. Il lettore musicale portatile a disco rigido multigigabyte è stato in realtà inventato da Creative Technology Ltd.[4], una società tecnologica con sede a Singapore, salita alla ribalta per aver introdotto la tecnologia audio Sound Blaster, che permette ai pc di avere il sonoro. Apple, in realtà, lanciò l'iPod ben 22 mesi dopo l'ingresso di Creative sul mercato. Questo dettaglio basta di per sé a escludere che Apple abbia goduto dei vantaggi propri di chi fa la prima mossa. Con la sua esperienza nel suono digitale, Creative era più qualificata di Apple per introdurre un prodotto musicale digitale. Il problema è che pubblicizzò il suo prodotto come "un lettore mp3 da 5GB". Il contenuto del messaggio è identico a quello di Apple "1000 canzoni in tasca". La differenza consiste nel fatto che Creative ci diceva *che cosa* fosse il suo prodotto, mentre Apple ci faceva capire *perché* ne avevamo bisogno.

Solo in un secondo tempo, quando ormai avevamo deciso che dovevamo possedere un iPod, il *che cosa* diventava importante. E allora potevamo scegliere la versione da 5GB, o quella da 10GB e così via, cioè i dettagli che ci fornivano la prova concreta di poter davvero tenere 1000 canzoni in tasca. La nostra decisione partiva da un *perché*, e così faceva anche l'offerta di Apple.

Quanti di noi possono affermare con certezza che un iPod è davvero meglio di uno Zen di Creative? Gli iPod, per esempio, sono ancora afflitti da problemi di durata e di sostituzione della batteria. Tendono semplicemente a morire. Forse è meglio uno Zen. La verità è che non ci interessa nemmeno sapere se lo è.

La gente quando compra non guarda *che cosa* fate, ma *perché* lo fate. Ed è la chiarezza dei *perché* a dare ad Apple una così grande capacità di innovare, spesso in concorrenza con imprese apparentemente più qualificate, e

di avere successo anche in settori che sono fuori del suo core business.

Lo stesso non si può dire delle aziende che hanno una percezione più confusa dei *perché*. Quando un'organizzazione si definisce in base a *che cosa* fa, questo è tutto quello che sarà mai in grado di fare. I concorrenti di Apple, dopo essersi definiti in base ai loro prodotti o servizi, qualunque sia la loro "value proposition distintiva", non possono permettersi la stessa libertà.

Gateway, per esempio, ha iniziato a vendere tv a schermo piatto nel 2003. Dopo aver fatto monitor a schermo piatto per anni, tecnicamente aveva le carte in regola per produrre e vendere televisori. Ma non è riuscita a farsi un nome credibile tra i marchi di elettronica di consumo e ha rinunciato al settore due anni dopo per concentrarsi sul suo "core business". Dell ha lanciato i computer palmari nel 2002 e i lettori mp3 nel 2003, ma ha resistito solo pochi anni in entrambi i mercati. Dell fa prodotti di buona qualità e ha tutte le carte in regola per produrre anche questi apparecchi. Il problema era che l'azienda aveva definito se stessa guardando a *che cosa* faceva; e poiché faceva computer, aveva semplicemente poco senso comprare un palmare o un lettore mp3 prodotto da Dell. Si sentiva che c'era qualcosa di sbagliato. Secondo voi, quante persone farebbero sei ore di coda per comprare un nuovo telefono cellulare Dell, come hanno fatto quando è stato rilasciato l'iPhone di Apple? La gente vedeva Dell solo come un'azienda di computer. Non avrebbe avuto alcun senso. I deludenti risultati di vendita tolsero presto a Dell la voglia di entrare nel mercato dell'elettronica di consumo e l'azienda decise di "concentrarsi sul proprio core business". Finché Dell (ma lo stesso vale per molti altri) non riscoprirà il suo scopo fondante, la sua causa o il suo credo, e non partirà dal *perché* in tutto quello che dice e che fa, non potrà mai far altro che vendere computer. Rimarrà intrappolata nel suo "core business".

Apple, a differenza dei suoi concorrenti, ha definito se stessa a partire dal *perché* fa le cose, non da *che cosa* fa. Non è un'azienda di computer, ma una società che sfida lo status quo e offre alle persone alternative più semplici. Nel 2007 ha anche cambiato la sua ragione sociale, da Apple Computer, Inc. ad Apple Inc., proprio per segnalare che non è solo un'azienda di computer[5]. In termini pratici, la ragione sociale di un'azienda conta fino a un certo punto. Per Apple, tuttavia, avere il termine "computer" nella ragione sociale non costituiva un limite riguardo a ciò che l'azienda poteva fare. Il vero limite riguardava ciò che pensava di se stessa. Non fu un cambiamento pratico. Fu un cambiamento filosofico.

Il *perché* di Apple risale alla sua fondazione alla fine degli anni Settanta e da allora non è mai cambiato. Qualunque prodotto faccia e in qualunque settore migri, il suo *perché* rimane una costante. E il suo intento di sfidare il pensiero dominante si è dimostrato profetico. Come produttore di computer Apple ha cambiato il corso del settore informatico. Come azienda di elettronica di consumo ha sfidato il tradizionale predominio di società come Sony e Philips. Come fornitore di telefoni cellulari ha costretto i precedenti produttori – Motorola, Ericsson e Nokia – a rivedere il proprio modello di business. La sua capacità di entrare in così tanti settori diversi e di conquistarne la leadership ha messo in discussione in primo luogo che cosa significhi oggi essere un'azienda di computer. Indipendentemente da *che cosa* fa, sappiamo *perché* Apple esiste.

Lo stesso non si può dire per i suoi concorrenti. Sebbene tutti abbiano avuto a un certo punto una chiara consapevolezza del proprio *perché* – anzi, questo è stato uno dei fattori principali che hanno consentito loro di diventare aziende miliardarie – con il passare del tempo i concorrenti di Apple lo hanno perso di vista. Oggi tutte

queste aziende definiscono se stesse a partire da *che cosa* fanno: facciamo computer, dicono. Da aziende con una causa da difendere si sono trasformate in venditrici di prodotti. E quando questo si verifica, il prezzo, la qualità, il servizio e le caratteristiche tecniche diventano la valuta principale con cui motivare le decisioni di acquisto. A quel punto una società e suoi prodotti sono chiaramente già diventati delle commodity. Come qualsiasi azienda costretta a competere su prezzo, qualità, servizi o caratteristiche tecniche può testimoniare, è molto difficile distinguersi nel tempo o creare fidelizzazione basandosi solo su questi fattori. Inoltre è costoso e stressante svegliarsi ogni mattina ed essere costretti a competere solo a questo livello. Conoscere il *perché* è essenziale per costruire un successo duraturo ed evitare di essere confusi con gli altri.

Qualsiasi azienda alle prese con la necessità di differenziarsi nel proprio settore è fondamentalmente una commodity, indipendentemente da *che cosa* fa o da *come* lo fa. Chiedete a un produttore di latte, per esempio, e vi sentirete dire che tra le marche di latte ci sono delle differenze. Il problema è che per riconoscerle bisogna essere degli esperti. Per il mondo esterno, il latte è più o meno tutto uguale. Questo finisce per annullare le distinzioni fra i brand, ci porta a fare di ogni erba un fascio e a vedere il prodotto come una commodity. È una reazione inevitabile cui non sfugge nessun settore. Ed è lo schema cui finisce oggi per sottostare ogni altro prodotto o servizio, sia nel mercato business-to-consumer sia in quello business-to-business. Tutti si concentrano su *che cosa* fanno e su *come* lo fanno, senza tener conto del *perché*; il consumatore è portato a fare di ogni erba un fascio e i prodotti diventano delle commodity. E quanto più il consumatore li tratta come tali, tanto più le aziende si concentrano su *che cosa* fanno e su *come* lo fanno. È un circolo vizioso. Ma sono solo le aziende che si comportano come produttori di commodity a svegliarsi ogni mattina con

il pensiero di come riuscire a distinguersi. Le aziende e le organizzazioni che hanno una chiara consapevolezza del proprio *perché* non hanno alcun bisogno di preoccuparsene. Non temono di essere confuse con le altre e non devono "convincere" nessuno del loro valore. Non hanno bisogno di ricorrere a complessi sistemi fatti di bastoni e di carote. Sono *davvero* differenti, e tutti lo sanno. Partono dal *perché* in tutto ciò che dicono e che fanno.

C'è ancora chi pensa che la diversità di Apple derivi dalle sua capacità di marketing. Apple "vende uno stile di vita", vi diranno gli esperti di marketing. E allora come mai questi esperti non sono riusciti a replicare il successo e la longevità di Apple in altre aziende? Parlare di "stile di vita" equivale a riconoscere che chi vive in un certo modo ha scelto di incorporare di Apple nella propria vita. Non è stata Apple a inventare uno stile di vita, né a venderlo. Apple è semplicemente uno dei brand da cui sono attratti coloro che hanno scelto un certo stile di vita. Nel vivere secondo il proprio stile queste persone utilizzano determinati prodotti e scelgono determinati brand; e questo è uno degli elementi che li rendono, appunto, riconoscibili come campioni di un certo stile di vita. I prodotti che scelgono diventano la prova del *perché* fanno ciò che fanno. La capacità di esprimere così chiaramente il suo *perché* è il vero motivo per cui Apple riesce ad attrarre coloro che condividono il suo stesso credo. Harley-Davidson si adatta perfettamente allo stile di vita di un determinato gruppo di persone, e lo stesso si può dire delle scarpe di Prada; ma anche in questi casi lo stile di vita viene prima del prodotto. Così come i prodotti che un'azienda offre ai clienti sono la prova concreta del suo *perché*, così i brand e i prodotti sono adottati come prove tangibili dei nostri *perché* individuali.

C'è poi chi sostiene, e lo fanno persino alcuni dipendenti di Apple, che il vero elemento distintivo dell'azienda di

Cupertino non è altro che la qualità dei suoi prodotti. Avere prodotti di buona qualità è ovviamente importante. Per quanto chiaro sia il vostro *perché*, se ciò che vendete non funziona, tutto è inutile. Ma non è necessario avere i prodotti migliori: basta averne di buoni o di molto buoni. "Migliore di" o "migliore di tutti" sono termini relativi. Se non si capisce prima il *perché*, l'idea stessa di un confronto è senza valore per chi deve decidere un acquisto.

Il concetto di "migliore di" porta con sé una domanda: in base a quale standard? Un'auto sportiva come la Ferrari F430 è migliore di un minivan come la Honda Odyssey? Dipende dal motivo per cui vi serve un'auto. Se avete una famiglia di sei persone, una Ferrari a due posti non è migliore. Se invece cercate un ottimo sistema per conoscere delle ragazze, un minivan Honda probabilmente non è migliore (o almeno dipende dal tipo di ragazze che volete conoscere; anch'io devo andarci cauto con le supposizioni). Prima di tutto bisogna domandarsi perché un prodotto esiste e occorre che qualcuno lo voglia per lo stesso motivo. Potrei raccontarvi meraviglie sui particolari tecnici della Honda Odyssey; alcuni forse sono persino migliori di quelli di una Ferrari. Di sicuro consuma molto meno. Ma probabilmente non riuscirò mai a convincere qualcuno che vuole davvero un'auto sportiva a comprare qualcos'altro. Il fatto che alcuni siano visceralmente attratti da una Ferrari più che da una Honda Odyssey è rivelatore delle caratteristiche delle persone, più che dei particolari tecnici del prodotto. Le caratteristiche tecniche, per esempio, sarebbero solo uno dei motivi tangibili che un amante delle Ferrari potrebbe addurre per dimostrare le sensazioni che prova sulla sua auto. La strenua difesa della superiorità della Ferrari da parte di persone che per la loro personalità sono predisposte ad apprezzare tutte le caratteristiche e vantaggi di un'auto di Maranello non può essere la base per una conversazione obiettiva. Perché credete che la maggior parte delle persone che comprano

una Ferrari siano disposte a pagare un sovrapprezzo per averla rossa, mentre la maggior parte di coloro che acquistano una Honda Odyssey probabilmente non si cura affatto del colore?

A tutti coloro che cercheranno di convincervi che i computer Apple sono semplicemente migliori, non posso contestare alcun punto specifico. Tutto quello che posso dire è che la maggior parte dei fattori che secondo loro li rendono migliori soddisfa semplicemente i loro standard di che cosa dovrebbe fare un computer. Tenendo conto di questo, i Macintosh sono migliori, in pratica, solo per chi condivide il credo di Apple. I clienti che concordano con il *perché* di Apple considerano i suoi prodotti oggettivamente migliori, e qualsiasi tentativo di convincerli del contrario sarebbe vano. Anche adducendo dati oggettivi, sostenere che un prodotto sia migliore o peggiore di un altro senza aver prima stabilito uno standard comune non è altro che una discussione vacua. I seguaci fedeli di questa o quella marca non faranno che sottolineare le caratteristiche e i vantaggi che sono più importanti per loro (o che non lo sono), nel tentativo di convincere gli altri. E questo è uno dei motivi principali per cui tante aziende sentono prima di tutto la necessità di differenziarsi, nella convinzione errata che solo un gruppo possa avere ragione. E se avessero ragione entrambi? Se un Apple andasse bene per alcuni e un pc per altri? La discussione non verterebbe più su quale sia migliore o peggiore, ma sulla diversità delle esigenze. E prima ancora di cominciare a discuterne, occorrerebbe stabilire i *perché* di ciascuno.

Una mera affermazione di superiorità, per quanto sorretta da prove razionali, può suscitare desiderio e persino motivare una decisione d’acquisto, ma non genera fedeltà. Se un cliente è ispirato ad acquistare un prodotto, piuttosto che manipolato, sarà capace di verbalizzare le ragioni per cui ritiene che ciò che ha comprato sia meglio. La buona qualità e le caratteristiche contano, ma non

bastano a produrre la fedeltà ostinata di cui godono i leader e le aziende più capaci di ispirare. È la causa incarnata da un'azienda, da un brand, da un prodotto o da una persona a ispirare fedeltà.

Non l'unico modo, solo un modo

Conoscere il vostro *perché* non è l'unico modo per avere successo, ma è l'unico modo per conquistare un successo duraturo e per ottenere una miscela più equilibrata di innovazione e flessibilità. Quando il *perché* diventa confuso, è molto più difficile mantenere la crescita, la fidelizzazione e l'ispirazione che hanno contribuito al successo iniziale. È difficile nel senso che presto la manipolazione prende il posto dell'ispirazione come strategia per orientare le scelte di comportamento. E questo ha una sua efficacia nel breve termine, ma diventa costoso a lungo termine.

Consideriamo il classico caso delle ferrovie. Alla fine del 1800, le ferrovie erano le più grandi aziende degli Stati Uniti. Dopo aver raggiunto un successo così imponente, che aveva persino cambiato il paesaggio americano, cominciarono a trascurare il loro *perché* e a essere ossessionate da *che cosa* facevano. Erano nel settore ferroviario. Questo restringimento di prospettiva influenzò tutte le loro decisioni: investirono tutti i loro soldi in binari, traversine e motori. Ma all'inizio del Novecento spuntò all'orizzonte una nuova tecnologia: l'aereo. E tutte le grandi compagnie ferroviarie finirono per uscire dal mercato. E se invece si fossero definite come aziende del settore dei trasporti? Forse il loro comportamento sarebbe stato diverso. Forse avrebbero visto le opportunità che invece hanno perso. Forse oggi controllerebbero tutte le compagnie aeree.

Il confronto solleva la questione della sopravvivenza a lungo termine di tante altre aziende che hanno definito se

stesse e i propri settori guardando a *che cosa* facevano. Queste aziende hanno fatto la stessa cosa per così tanto tempo che hanno finito per perdere la capacità di competere contro una nuova tecnologia o di scorgere una prospettiva nuova. La storia delle ferrovie presenta inquietanti analogie con il caso dell'industria discografica discusso in precedenza. Quello discografico è un altro settore che non ha saputo adeguare il proprio modello di business a un cambiamento dei comportamenti indotto da una nuova tecnologia. Ma altre industrie i cui modelli di business si sono sviluppati in momenti differenti hanno vissuto crisi simili. I giornali, l'editoria e la televisione, per citarne solo tre, sono le ferrovie di oggi, che lottano per definire il loro valore mentre guardano i loro clienti rivolgersi ad aziende di altri settori per soddisfare i loro bisogni. Forse, se le aziende discografiche avessero avuto una consapevolezza più chiara del proprio *perché*, avrebbero visto la possibilità di inventare l'equivalente di iTunes invece di lasciarlo fare a una sconnessa azienda di computer.

In ogni caso, tornare al proprio scopo originario, alla propria causa o al proprio credo può aiutare questi settori ad adattarsi. Invece di chiedersi: "*Che cosa* dobbiamo fare per competere?", dovrebbero domandarsi: "*Perché* abbiamo iniziato a fare quello che facciamo, in primo luogo, e *che cosa* possiamo fare per realizzare il nostro ideale considerando tutte le tecnologie e le opportunità disponibili oggi sul mercato?". Ma non credetemi sulla parola. Tutto questo non è una mia opinione personale. Si fonda sui principi della biologia.

[1] Wolfram Mathworld, “Golden Ratio”, http://mathworld.wolfram.com/GoldenRatio.html. Anche http://goldennumber.net/.
[2] “The Decision to Go the Moon: President John F. Kennedy’s May 25, 1961 Speech before a Joint Session of Congress”, NASA History Office, http://history.nasa.gov/moondec.html.
[3] “Apple Presents iPod”, www.apple.com/pr/library/2001/oct/23ipod.html.
[4] “The Nomad Jukebox Holds a Hefty Store of Music”, *New York Times*, 1º giugno 2000, www.nytimes.com/2000/06/01/technology/news-watch-the-nomad-jukebox-holds-a-hefty-store-of-music.html?scp=1&sq=creative+nomad&st=nyt.
[5] “Apple Debuts iPhone, TV Device, Drops ‘Computer’ from Name”, Foxnews.com, 11 gennaio 2007, www.foxnews.com/story/0,2933,242483,00.html.

4

Non è un’opinione personale, lo dice la biologia

Gli Snicci Stellati
sulle pance hanno stelle.
Gli Snicci Comuni
hanno solo la pelle.
Non son stelle grandi, ma piccine abbastanza
da farti pensare che non hanno importanza.

A quel punto Silvestro De Favis Scimmione
una macchina monta, degna d'un baraccone.
Fa: "Voi comuni volete diventare Stellati…?
Con tre dollari soli vi farò accontentati!"[1]

Ci sono due tipi di Snicci, racconta il Dr. Seuss nel suo libro del 1961 *Gli Snicci e altre storie*: quelli che hanno una stella sulla pancia e quelli che non ce l'hanno. Gli Snicci senza stella desiderano ardentemente averne una, per sentirsi uguali agli altri. Sono disposti ad andare in capo al mondo e a pagare chissà quanto solo per sentirsi anche loro parte del gruppo. Ma solo Silvestro De Favis Scimmione, l'uomo che con la sua macchina può mettere le stelle sulla pancia, approfitta del desiderio degli Snicci di essere come gli altri.

Con la bravura che lo contraddistingue, il Dr. Seuss ha reso l'idea al meglio. Gli Snicci sono un esempio perfetto di una necessità di base dell'uomo: il bisogno di appartenenza. Il nostro bisogno di appartenenza non è razionale, ma è una costante che si manifesta in tutti gli individui in modo trasversale alle culture. È la sensazione che proviamo quando tutti intorno a noi condividono i nostri valori e le nostre credenze. Quando proviamo senso di appartenenza ci sentiamo uniti e al sicuro. Come esseri umani abbiamo bisogno di questa sensazione e facciamo di tutto per provarla.

A volte il senso di appartenenza ha origini casuali. Non siamo amici di tutti i nostri concittadini, ma se andiamo a vivere altrove e incontriamo qualcuno che proviene dalla nostra stessa città ci sentiamo subito legati. Non siamo amici di tutti i nostri connazionali, ma se andiamo all'estero ci capita quasi sempre di stringere immediatamente un legame se incontriamo qualcuno che proviene dal nostro stesso Paese. Una volta ho fatto un viaggio in Australia. Un giorno, mentre ero in autobus, ho sentito un accento americano. Mi sono girato e ho cominciato subito a

chiacchierare. Mi sono sentito immediatamente legato a quelle persone, potevamo parlare la stessa lingua, capire lo stesso gergo. Come uno straniero in una città diversa, per quel breve istante, ho provato un senso di appartenenza, e proprio per questo mi sono fidato di quegli estranei sull'autobus più che di tutti gli altri passeggeri. E in effetti abbiamo poi trascorso del tempo insieme. Non importa dove andiamo, ci fidiamo di coloro con i quali siamo in grado di percepire una comunanza di valori o di credenze.

Il nostro desiderio di appartenenza è così potente che siamo pronti ad andare in capo al mondo, a fare cose irrazionali e spesso a spendere dei soldi per provare quella sensazione. Come gli Snicci, vogliamo stare con persone e organizzazioni che sono come noi e che condividono le nostre convinzioni. Quando le aziende spiegano *che cosa* fanno e decantano le qualità dei loro prodotti, per quanto attraenti possano essere le loro proposte, non è detto che riescano a intercettare il nostro senso di appartenenza. Quando invece un'azienda comunica chiaramente il suo *perché*, quello in cui crede, ed è qualcosa che noi condividiamo, potremmo essere disposti a fare di tutto pur di far entrare nella nostra vita quel tal brand o quel tal prodotto. Non perché siano migliori, ma perché diventano marcatori o simboli dei valori e delle convinzioni che ci stanno più a cuore. Quei prodotti e quei brand ci danno senso di appartenenza e ci fanno sentire imparentati con chi compra le stesse cose. I fan club fondati dai clienti spesso nascono senza alcun aiuto da parte dell'azienda interessata. Sono vere e proprie comunità, in cui le persone si incontrano, online o nella vita reale, non solo per condividere con gli altri il proprio amore per un prodotto, ma anche per stare in compagnia di altre persone simili. Le loro decisioni non hanno nulla a che vedere con l'azienda e i suoi prodotti; riguardano loro stessi come individui.

Il nostro naturale bisogno di appartenenza ci rende anche bravi a riconoscere le cose che non ci appartengono.

È una sensazione. Una questione di pelle. Qualcosa di profondo dentro di noi, qualcosa che non si può descrivere a parole, ci fa sentire immediatamente che alcune cose vanno bene per noi e altre proprio no. Dell sembra fuori luogo quando vende lettori mp3, perché ha definito se stessa come un'azienda di computer, quindi le uniche cose che le appartengono sono i computer. Apple definisce se stessa come un'azienda che ha una missione e quindi tutto quello che fa, purché coerente con la sua missione, sembra appartenerle. Nel 2004 ha prodotto un iPod promozionale in collaborazione con un gruppo rock dissacrante come gli U2. L'iniziativa aveva un senso. Apple non avrebbe mai prodotto un iPod promozionale con Celine Dion, anche se la cantante canadese ha venduto di gran lunga molti più dischi degli U2 e avrebbe avuto un pubblico più ampio. U2 e Apple appartengono gli uni all'altra perché condividono gli stessi valori e lo stesso credo[2]. Entrambi puntano a rompere gli schemi. Per Apple sarebbe stato privo di senso lanciare un iPod speciale con Celine Dion. Per quanto ampio possa essere il pubblico della cantante, l'accoppiata non sarebbe stata in sintonia.

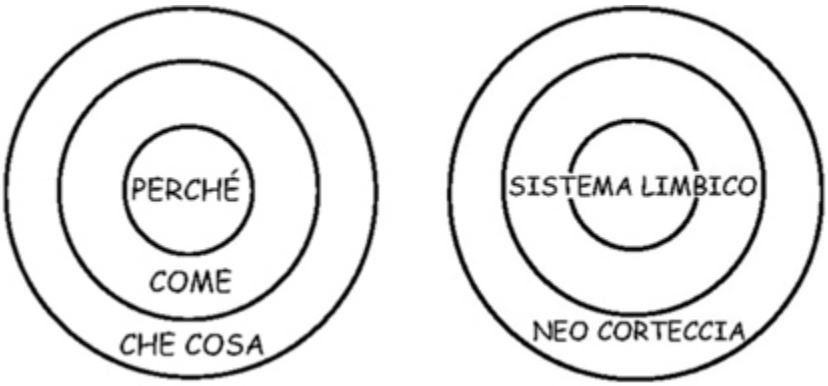
Basta guardare gli spot televisivi di Apple "Io sono un Mac e io sono un pc"[3] per avere una perfetta rappresentazione di come dev'essere un utente Mac per provare senso di appartenenza all'azienda. Nello spot l'utente Mac è un ragazzo giovane, sempre in jeans e in T-shirt, sempre rilassato e sempre pronto a fare dell'ironia sul "sistema". Il pc, nell'immagine che ne dà Apple, è in giacca e cravatta. Più vecchio. Noioso. Per essere in sintonia con Mac, bisogna essere come un Mac. Microsoft ha risposto ad Apple con la sua campagna "Sono un pc", nella quale si vedono persone di tutti i ceti sociali che si identificano con "un pc". Nella sua campagna Microsoft ha incluso molte più persone – insegnanti, scienziati, musicisti e bambini. Come è logico aspettarsi dall'azienda che vende

il 95 per cento dei sistemi operativi, per appartenere a quella folla è sufficiente essere chiunque altro. Non c'è giusto o sbagliato; dipende dalla categoria cui si sente di appartenere. Sei un ribelle o stai con la maggioranza?

Siamo attratti dai leader e dalle organizzazioni che sanno comunicare le cose in cui credono. La loro capacità di suscitare in noi senso di appartenenza, di farci sentire speciali, al sicuro e in compagnia fa parte della loro capacità di ispirarci. Tutti quelli che consideriamo dei grandi leader hanno la capacità di attirarci vicini a sé e di suscitare la nostra fedeltà. E ci sentiamo fortemente legati a coloro che sono attratti dagli stessi leader e dalle stesse organizzazioni. Tutti gli utenti Apple si sentono legati gli uni agli altri. Gli utenti Harley sono legati gli uni agli altri. Tutti coloro che erano ad ascoltare il famoso discorso di Martin Luther King *I Have a Dream*, senza distinzione di razza, religione o sesso, erano in piedi insieme in quella folla come fratelli e sorelle, legati da convinzioni e valori condivisi. Sapevano di essere legati dallo stesso sentimento di appartenenza perché lo sentivano in modo viscerale.

Le decisioni viscerali non si prendono di pancia

I principi del "Cerchio d'oro" sono molto più di una semplice gerarchia di comunicazioni. Sono profondamente radicati nell'evoluzione del comportamento umano. La forza del *perché* non è un'opinione, deriva dalla biologia. Se guardate una sezione trasversale del cervello umano, dall'alto verso il basso, vi accorgerete che i livelli del "Cerchio d'oro" corrispondono precisamente ai tre principali livelli del cervello.



L’area più recente del nostro cervello di *homo sapiens* è la neocorteccia, che corrisponde al livello dei *che cosa*. La neocorteccia è responsabile del pensiero razionale e analitico e del linguaggio.

Le due sezioni al centro costituiscono il sistema limbico, che è responsabile di tutti i nostri sentimenti, come la fiducia e la lealtà. Il sistema limbico è anche responsabile di tutti i comportamenti umani e del processo decisionale, ma non ha alcuna capacità di linguaggio.

Quando comunichiamo dall’esterno verso l’interno, cioè quando diciamo in primo luogo *che cosa* facciamo, gli altri possono, è vero, comprendere grandi quantità di informazioni complesse, tra cui fatti e caratteristiche concrete, ma la comunicazione non muove il comportamento. Solo quando comunichiamo dall’interno verso l’esterno ci rivolgiamo direttamente alla regione del cervello che controlla il processo decisionale, e l’area dedicata al linguaggio ci permette di razionalizzare tali decisioni.

L’area del cervello che controlla i sentimenti non ha alcuna capacità di linguaggio. È questa mancanza di collegamento a rendere così difficile esprimere a parole i sentimenti. Facciamo molta fatica, per esempio, a spiegare perché abbiamo scelto di sposare una determinata persona. Non riuscendo a esprimere a parole le vere ragioni per cui amiamo qualcuno, giriamo intorno all’argomento o

cerchiamo di razionalizzarlo. “Mi fa ridere, è intelligente”, proviamo a dire. Ma il mondo è pieno di persone simpatiche e intelligenti, eppure non le amiamo e non vogliamo sposarle. Per innamorarsi di qualcuno ovviamente non bastano la personalità e la competenza. Razionalmente, sappiamo che la nostra spiegazione non riflette il vero motivo. La verità è che amiamo qualcuno perché ci fa sentire in un certo modo, ma questi sentimenti sono veramente difficili da esprimere a parole, per cui quando siamo sollecitati a parlarne iniziamo a girarci intorno. Ci capita anche di dire cose che non hanno senso razionale, come: “Mi ha completato”. Ma che cosa significa? E come si fa a cercare qualcuno che ci completi per sposarlo? Il problema dell’amore è che lo riconosciamo solo quando lo abbiamo trovato, perché “semplicemente ci sentiamo bene”.

Lo stesso vale per le altre decisioni. Quando una decisione ci sembra giusta, non è facile spiegare perché abbiamo scelto di fare in un certo modo. Anche in questo caso, l’area del cervello che controlla il processo decisionale non ha controllo sul linguaggio, quindi siamo costretti a razionalizzare. Questo rende difficile valutare i sondaggi o le ricerche di mercato. Chiedere alle persone perché hanno scelto voi rispetto a un altro può rivelarvi come hanno razionalizzato la loro decisione, ma non getta molta luce sulle vere motivazioni che l’hanno determinata. Non sarebbe esatto dire che non lo sanno. Piuttosto, trovano difficile spiegare perché fanno quello che fanno. Il processo decisionale e la capacità di spiegare le decisioni prese risiedono in aree diverse del cervello.

Le “decisioni viscerali” nascono così. Sentiamo di fare la cosa giusta, tutto qui. Non c’è nessuna regione dello stomaco che controlla il processo decisionale, tutto accade nel sistema limbico. Non è un caso che usiamo la parola “sentire” anche per spiegare questo tipo di decisioni. Il motivo per cui sentiamo che le decisioni viscerali sono

giuste è che l'area del cervello che le determina è la stessa che controlla i nostri sentimenti. Scegliete di pancia o fate come il cuore vi comanda, se preferite; a qualunque parte del corpo attribuiate la vostra decisione, la verità è che tutto accade nel sistema limbico.

Il sistema limbico è potente, tanto che a volte determina comportamenti in netto contrasto con la comprensione razionale e analitica delle situazioni. Spesso ci affidiamo alla pancia anche se questo ci porta a prendere decisioni che contraddicono ogni evidenza. Richard Restak, noto neuroscienziato, ne parla nel suo libro *The Naked Brain*[4]. Quando le persone sono forzate a prendere decisioni solo con la parte razionale del cervello, quasi sempre finiscono per "pensare troppo". Le decisioni razionali tendono a prendere più tempo, dice Restak, e spesso possono essere di qualità inferiore. Per contro le decisioni prese con il sistema limbico, le decisioni viscerali, tendono a essere più veloci e di qualità superiore. Questo è uno dei motivi principali per cui gli insegnanti raccomandano agli studenti di rispondere d'istinto quando eseguono test a scelta multipla. Più tempo si impiega a pensare alla risposta, più aumenta il rischio che possa essere quella sbagliata. Il nostro sistema limbico è intelligente e spesso sa qual è la cosa giusta da fare. È la nostra incapacità di verbalizzare i motivi che può indurci a dubitare di noi stessi o ad affidarci all'evidenza empirica anche quando di pancia saremmo portati a fare il contrario.

Provate per esempio a pensare all'esperienza d'acquisto di un tv a schermo piatto nel negozio di elettronica vicino a casa vostra. Siete in piedi nel corridoio e state ascoltando un esperto che vi spiega le differenze tra cristalli liquidi e plasma. Il commesso vi illustra in modo molto razionale caratteristiche e vantaggi dell'uno e dell'altro, eppure non riuscite ancora a capire quale dei due sia più adatto a voi. Dopo un'ora, non avete ancora alcun indizio. Il vostro

cervello è in sovraccarico perché state pensando troppo alla decisione. Finalmente ne comprate uno e uscite dal negozio, sebbene non siate ancora convinti al cento per cento di aver scelto quello giusto. Poi andate a casa di un amico e vi accorgete che ha comprato l'"altro". Lui non fa che parlare di quanto è contento della sua nuova tv. Improvvisamente siete gelosi, anche se ancora non sapete nemmeno se il suo è davvero meglio del vostro. E vi chiedete: "Avrò comprato quello sbagliato?".>

Le aziende che non riescono a comunicare un *perché* ci costringono a prendere decisioni guidate dalla sola evidenza empirica. Questo è il motivo per cui tali decisioni richiedono più tempo, ci sembrano difficili o ci lasciano incerti. In queste condizioni le strategie manipolative che sfruttano desideri, paure, dubbi o fantasie funzionano molto bene. Siamo costretti a prendere queste decisioni poco ispirate per un motivo molto semplice: le imprese non ci offrono altro che fatti e cifre, caratteristiche e vantaggi. Non ci dicono perché.

La gente quando compra non guarda *che cosa* fate, ma *perché* lo fate. Non riuscire a comunicare il *perché* genera soltanto stress o dubbi. Per contro, chi è attirato dall'acquisto di un computer Macintosh o di una motocicletta Harley-Davidson, per esempio, non ha bisogno di parlare con nessuno per decidere quale marca scegliere. Ha massima fiducia nella sua decisione e l'unica domanda che si pone è quale Mac o quale Harley scegliere. A quel livello, le informazioni razionali su caratteristiche e vantaggi, fatti e cifre diventano senz'altro importanti, ma non per decidere se dare o meno i propri soldi e la propria fedeltà a quell'azienda o a quel brand. Questa decisione è già presa. Le caratteristiche tecniche aiutano semplicemente a orientare la scelta sul prodotto che meglio risponde alle proprie esigenze. In questi casi, il processo decisionale procede nel giusto ordine, dall'interno all'esterno. Queste decisioni partono da un *perché* – la

componente emotiva della decisione – prima che entrino in gioco le componenti razionali che consentono al compratore di verbalizzare o razionalizzare i motivi della sua decisione.

Questo è ciò che intendiamo quando parliamo di conquistare il cuore e la mente. Il cuore rappresenta il limbico, la parte sensibile del cervello, e la mente è il centro della razionalità e del linguaggio. La maggior parte delle aziende sono molto abili a conquistare la mente; tutto ciò che serve è un confronto di funzionalità e di vantaggi. Conquistare il cuore è più impegnativo. E osservando l'ordine naturale del processo decisionale, non posso fare a meno di chiedermi se nel famoso motto "conquistare i cuori e le menti" l'ordine delle parole sia dovuto a una semplice coincidenza. Perché nessuno si è mai proposto di conquistare "le menti e i cuori"?[5]

Riuscire a conquistare il cuore prima della mente non è facile. Richiede un equilibrio delicato di arte e scienza, un'altra costruzione lessicale che forse non è frutto di semplice coincidenza. Perché non si parla mai di un equilibrio di scienza e arte, ma sempre di arte prima che di scienza? Forse è un indizio sottile che il sistema limbico, non potendo parlare, ci manda, per farci capire che l'arte della leadership consiste nel seguire il proprio cuore. Forse i nostri cervelli stanno cercando di dirci che il *perché* deve venire prima.

In assenza di un *perché*, prendere una decisione è più difficile. E in caso di dubbio ci si lascia guidare dalla scienza, dai dati. Le aziende vi diranno che il motivo per cui partono dicendo *che cosa* fanno o *come* lo fanno è che questo è quello che chiedono i clienti. Qualità. Servizio. Prezzo. Caratteristiche. I dati lo dimostrano. E dare al pubblico quello che chiede sembrerebbe una conclusione del tutto logica, se non fosse che l'area del cervello responsabile del processo decisionale non è la stessa che è

in grado di spiegare la decisione. Purtroppo, i dati dimostrano anche che le vendite non aumentano in modo significativo e che i legami di fedeltà non si formano solo quando le aziende dicono o fanno tutto quello che vogliono i clienti. Henry Ford ha sintetizzato il concetto al meglio. “Se avessi chiesto alla gente che cosa voleva”, ha detto, “avrebbe chiesto un cavallo più veloce”.

Ecco un esempio geniale di vera leadership. I grandi leader e le grandi organizzazioni riescono a vedere ciò che la maggior parte di noi non vede. Riescono a darci cose che non avremmo mai pensato di chiedere. Quando ebbe inizio la rivoluzione dell’informatica, gli utenti di computer non potevano chiedere un’interfaccia utente grafica. Ma è quello che Apple ci ha dato. In un clima di crescente concorrenza nel settore del trasporto aereo, ben pochi viaggiatori avrebbero mai pensato di chiedere di meno, anziché di più. Ma è quello che ha fatto Southwest. E in un momento di crisi e di schiaccianti diseguaglianze, quanti si sarebbero chiesti che cosa fare per il loro Paese, anziché pensare a quello che il loro Paese poteva fare per loro? Eppure questo fu il grande ideale su cui John F. Kennedy impostò la sua presidenza. I grandi leader sono quelli che confidano nel loro istinto. Sono quelli che capiscono l’arte prima della scienza e sanno conquistare i cuori prima delle menti. Sono quelli che partono dal *perché*.

Prendiamo decisioni tutto il giorno, spesso su basi emotive. Di rado vagliamo tutte le informazioni disponibili per assicurarci di avere in mano tutti i dati che ci servono. E non ne abbiamo bisogno. È una questione di gradi di certezza. “Mi basta il 30 per cento di informazioni per decidere”, ha detto l’ex segretario di Stato americano Colin Powell. “E se ne avessi più dell’80 per cento sarebbe già troppo”. C’è sempre un livello raggiunto il quale ci affidiamo a noi stessi o alla guida di chi ci sta intorno, e non sempre *sentiamo* il bisogno di conoscere tutti i dati. Eppure ci sono dei casi in cui l’istinto non ci suggerisce ancora che

cosa fare. Questo potrebbe spiegare perché ci *sentiamo* (ancora questo verbo) così a disagio quando qualcuno ci tira per il braccio, cercando di spingerci a prendere una decisione che di pancia non ci convince. È l'istinto che ci porta a decidere, dalla scelta del candidato per cui votare alle elezioni a quella dello shampoo da comprare. E poiché la biologia non ci dà la capacità di verbalizzare le vere ragioni per cui facciamo le scelte che facciamo, le razionalizziamo in base a fattori più tangibili, come il design, il servizio o il brand. Questo porta a sopravvalutare l'importanza del prezzo o delle caratteristiche tecniche, elementi che certamente contano, perché sono i fattori tangibili che ci permettono di razionalizzare il nostro processo decisionale, ma non ne determinano il corso e non ispirano il comportamento.

Quello che conta è ciò che non si vede

"Un bianco più bianco e colori più brillanti", dicevano gli spot televisivi dei nuovi detersivi per lavatrice. Per tanti anni questa è stata la proposta di valore che ha caratterizzato il settore dei prodotti per il bucato. Uno slogan del tutto legittimo: secondo le ricerche di mercato, era quello che i clienti volevano. Il dato era corretto. Ma quel che davvero voleva la gente era un'altra cosa.

I produttori chiedevano ai consumatori che cosa si aspettassero da un detersivo e i consumatori rispondevano: bianchi più bianchi e colori più brillanti. Se ci pensate, era un po' come scoprire l'acqua calda: chi fa il bucato si aspetta che i vestiti non siano solo puliti, ma molto puliti. Così i vari marchi hanno puntato a differenziarsi spiegando *come* ciascuno di loro poteva garantire bianchi più bianchi e colori più brillanti, cercando di convincere il consumatore che un additivo fosse più efficace di un altro. Proteine, diceva uno. Esaltatori del colore, diceva un altro. Nessuno

ha mai chiesto ai clienti *perché* volessero dei vestiti puliti. Quella piccola pepita è rimasta nascosta fino a molti anni dopo, quando un gruppo di antropologi, facendo una ricerca per conto di una società di prodotti di largo consumo, ha scoperto che in realtà tutti quegli additivi non avevano alcun effetto sui comportamenti d'acquisto. Lo studio ha dimostrato che nessuno, tirando fuori il bucato dall'asciugatrice, lo sollevava alla luce per controllare se fosse davvero bianco o per confrontare i colori con quelli di un capo nuovo. La prima cosa che la gente faceva appena tirava fuori il bucato era sentirne l'odore. È stata una scoperta sorprendente. La *sensazione* di pulito era più importante del pulito. Si dava per scontato che tutti i detersivi ottenessero l'effetto di pulire i vestiti. È lo scopo primario di ogni detersivo. Ma che il bucato profumasse di fresco e di pulito era molto più importante delle sfumature di bianco anche se queste, in effetti, avrebbero fornito un parametro misurabile dell'efficacia di questo o quel prodotto.

Quello dei detersivi non è l'unico caso in cui un presupposto falso ha portato un intero settore sulla strada sbagliata. Le aziende di telefonia cellulare hanno creduto che gli utenti volessero più opzioni e più pulsanti finché Apple non ha introdotto il suo iPhone, con meno opzioni e un solo pulsante. Le case automobilistiche tedesche credevano che agli americani interessassero solo le specifiche tecniche. Rimasero sbalordite e confuse quando scoprirono che una tecnologia di prim'ordine non è tutto. Uno dopo l'altro, anche se malvolentieri, i produttori tedeschi di auto di lusso hanno equipaggiato le loro belle automobili con dei portabicchieri. Era un dettaglio importantissimo per un popolo con una mentalità da pendolari come gli americani, ma nelle ricerche di mercato non era quasi mai citato tra i fattori alla base delle decisioni d'acquisto. Non sto dicendo che la fedeltà dei clienti BMW dipenda dai portabicchieri. Dico solo che,

anche per chi sceglie un’auto valutando razionalmente i pro e contro, nel processo decisionale ci sono molte cose che non si vedono. Letteralmente.

La forza del sistema limbico è stupefacente. Oltre a controllare le nostre decisioni viscerali, può spingerci a fare cose in apparenza illogiche o irrazionali. A lasciare la sicurezza di una casa per esplorare luoghi lontani. Ad attraversare gli oceani per vedere che cosa c’è dall’altra parte. A lasciare un lavoro stabile per avviare un’attività in un seminterrato senza un soldo in banca. Molti di noi osservano queste decisioni con stupore: “È una sciocchezza, sei matto. Rischi di perdere tutto. Rischi di farti uccidere. Che cosa ti è venuto in mente?”. Ma non è la logica, non sono i dati a spingerci a sperimentare cose nuove. Sono le speranze e i sogni, il cuore e la pancia.

Se tutti ci comportassimo in modo razionale, non ci sarebbero piccole imprese, non ci sarebbero esplorazioni, non ci sarebbe innovazione e non ci sarebbero grandi leader a ispirare tutto questo. È la nostra immortale fiducia in qualcosa di più grande e migliore a orientare questo tipo di comportamenti. Ed è la stessa fiducia a determinare anche comportamenti legati ad altre emozioni, come l’odio o la paura. Se non fosse così, perché mai qualcuno dovrebbe tramare per ferire qualcuno che non ha mai incontrato?

La quantità di ricerche di mercato secondo cui i clienti preferiscono le aziende che offrono la qualità migliore, le caratteristiche migliori, il servizio migliore, e il tutto a buon prezzo, è stupefacente. Ma se guardiamo alle aziende che hanno i tassi più alti di fidelizzazione, ci rendiamo conto che raramente offrono davvero questi vantaggi. Per avere una Harley-Davidson personalizzata c’era un’attesa di sei mesi (a sentire l’azienda, ultimamente i tempi sono diminuiti). Se non è cattivo servizio questo! A parità di caratteristiche, un computer Apple costa almeno il 25 per cento più di un pc. Il suo sistema operativo non è

compatibile con lo stesso numero di programmi. Ha meno periferiche. Le prestazioni a volte sono persino inferiori a quelle di un pc della stessa categoria. Se le decisioni d'acquisto fossero razionali e fossero sempre precedute da adeguate ricerche, nessuno comprerebbe mai un Mac. Ma naturalmente i Mac si vendono. E alcuni non si accontentano di comprarli. Li amano, di un sentimento che arriva dritto dal cuore. O dal sistema limbico.

Tutti conosciamo qualcuno che è un irriducibile amante del Mac. Chiedetegli perché lo ama così tanto. Non vi dirà mai: "Mi vedo come uno che ama sfidare lo status quo, ed è importante per me circondarmi di persone, di prodotti e di brand che dimostrino al mondo esterno che tipo di persona penso di essere". Eppure, dal punto di vista biologico, questo è proprio quello che è successo. La decisione, però, è stata presa nell'area del cervello che controlla il comportamento, ma non il linguaggio. Così il vostro amico vi offrirà una razionalizzazione: "L'ho comprato per l'interfaccia utente. Per la semplicità d'uso. Per il design. Per la sua alta qualità. Sono i computer migliori. E io sono una persona creativa". In realtà, le decisioni d'acquisto e la fedeltà a un brand sono cose molto personali. Non c'entrano molto con Apple. Riguardano le persone.

La stessa cosa si può dire per chi ama lavorare presso Apple. Nemmeno i dipendenti riescono a esprimere le loro motivazioni a parole. Nel loro caso, il loro lavoro è uno dei *che cosa* del loro *perché*. Anche loro sono convinti che il successo di Apple sia dovuto solo alla qualità dei prodotti. Ma nel profondo tutti amano sentirsi parte di qualcosa di più grande di loro. I più fedeli dipendenti di Apple, come i più fedeli clienti, sono innamorati di un'idea giusta e rivoluzionaria. Non bastano un buon aumento di stipendio e un pacchetto di benefit per convincere un dipendente fedele di Apple ad andare a lavorare per Dell, così come non basta offrire sconti e incentivi finanziari a un utente fedele di Mac per convincerlo a passare a un pc (molti lo

stanno già pagando il doppio, d'altra parte). Tutto questo va oltre la razionalità. È un credo. Non è un caso che la cultura Apple sia spesso vista come un culto. Non si tratta solo di prodotti, c'è di mezzo una causa da sostenere. È una questione di fede.

Ricordate la Honda e la Ferrari? I prodotti non sono solo simboli di un credo aziendale, diventano anche simboli del credo dei loro clienti fedeli. Chi ha un computer portatile Apple, per esempio, lo apre volentieri nella sala d'attesa di un aeroporto. Gli piace far sapere a tutti che usa un Mac. Il Mac è un emblema, un simbolo del suo modo di essere. Il logo illuminato della mela dice qualcosa su di lui e su come vede il mondo. Se invece qualcuno apre il coperchio di un laptop HP o Dell, chi ci fa caso? Nessuno. Neppure il diretto interessato. HP e Dell hanno trasmesso un *perché* più indistinto; i loro prodotti e i loro brand non dicono nulla dei loro possessori. Per l'utente Dell o HP il suo computer, per quanto veloce o elegante possa essere, non è un simbolo di uno scopo, di una causa o di un credo superiore. È solo un computer. Per molto tempo il logo sul coperchio dei portatili Dell è stato rivolto verso l'utente, cosicché tutti gli altri lo vedevano capovolto.

I prodotti che esprimono chiaramente un perché consentono a chi li usa di dire al mondo esterno chi sono e in che cosa cui credono. Ricordate, la gente quando compra non guarda *che cosa* fate, ma *perché* lo fate. Quando un'azienda non ha una chiara consapevolezza del suo *perché*, il mondo esterno può percepire soltanto *che cosa* fa. E in questi casi le manipolazioni basate sulle politiche di prezzo, sulle caratteristiche, sul servizio o sulla qualità diventano la valuta primaria di differenziazione.

[1] Dr. Seuss, *The Sneetches and Other Stories*, New York, Random House, 1961; trad. it. *Gli Snicci e altre storie*, Firenze, Giunti, 2002.
[2] "Apple Introduces the U2 iPod", www.apple.com/pr/library/2004/oct/26u2ipod.html.
[3] "Get a Mac", www.apple.com/getamac/ads/.
[4] Richard Restak, *The Naked Brain: How the Emerging Neurosociety Is Changing how We Live, Work, and Love*, New York, Harmony, 2006.
[5] L'espressione *winning hearts and minds* è stata usata dal governo americano durante la guerra del Vietnam, quando uno degli obiettivi delle forze americane era "conquistare i cuori e le menti" delle popolazioni che davano appoggio alla guerriglia dei vietcong, ed è poi diventato una parola d'ordine delle campagne umanitarie, dall'Iraq all'Afghanistan [*N.d.T.*].

5

Chiarezza, disciplina e coerenza

La natura ha orrore del vuoto. Per promuovere la vita, Madre Natura tende se possibile a trovare un equilibrio. Quando per esempio un incendio distrugge la vita del bosco, la natura la sostituisce con nuova vita. Tutti gli ecosistemi si mantengono in equilibrio grazie a una catena alimentare, nella quale ogni animale è l'alimento di un altro. Anche il "Cerchio d'oro", fondato sui principi naturali della biologia, obbedisce alla stessa tensione verso l'equilibrio. Come abbiamo visto, quando manca un *perché*, si produce uno squilibrio nel quale trovano spazio le manipolazioni. E il diffondersi delle manipolazioni accresce l'incertezza per i clienti, l'instabilità per i venditori e i livelli di stress per l'intero sistema.

Partire dal *perché* è solo il primo passo. C'è ancora molto da fare per una persona o un'organizzazione che voglia guadagnarsi il diritto o la capacità di ispirare gli altri. Affinché il "Cerchio d'oro" funzioni, bisogna che tutti i pezzi siano in equilibrio e nel giusto ordine.

La chiarezza dei perché

Prima di tutto deve esserci chiarezza. Non vi basta sapere *che cosa* fate, dovete sapere *perché* lo fate. Se la gente non compra guardando *che cosa* fate, ma *perché* lo fate, ne consegue che, se non sapete voi *perché* fate *che cosa*, come possono saperlo gli altri? Se il leader di un'organizzazione non è in grado di spiegare con chiarezza *perché* l'organizzazione esiste a prescindere dai suoi prodotti o servizi, come può aspettarsi che i dipendenti sappiano *perché* venire al lavoro? Se un politico non è capace di esprimere *perché* aspira a una carica pubblica al di là della frase di rito "per servire il popolo" (che dovrebbe essere il minimo sindacale di qualunque politico), come possono sapere gli elettori a chi dare fiducia? Le manipolazioni possono indirizzare l'esito di una votazione, ma non servono a scegliere un leader. Se c'è un leader, devono esserci dei seguaci. Devono esserci persone che non guardano solo a problemi specifici, ma credono in qualcosa di più grande. Se volete ispirare gli altri, cominciate a definire con chiarezza un *perché*.

La disciplina dei come

Ora che sapete *perché* fate quello che fate, la domanda è: *come* lo fate? I *come* sono i valori o i principi tramite i quali volete realizzare il vostro ideale. Il modo in cui facciamo le cose, il *come*, si manifesta nei sistemi e nei processi interni di un'organizzazione e nella sua cultura. Comprendere *come* fate le cose e, soprattutto, avere la disciplina necessaria per responsabilizzare l'organizzazione e tutti i suoi collaboratori al rispetto di determinati principi migliora la capacità di un'organizzazione di operare al meglio delle sue possibilità. Comprendere il *come*, per

esempio, mette in condizione di scegliere collaboratori o partner che diano il meglio di sé lavorando con voi.

Curiosamente, la domanda più importante di tutte, cui sembra così difficile rispondere (*perché* fai quello che fai?), in realtà ha una risposta che è abbastanza semplice scoprire (nei prossimi capitoli rivelerò come). La cosa più difficile è darsi una disciplina, non deviare mai dalla propria causa, sentirsi responsabilizzati a fare le cose in un certo modo. A rendere le cose più difficili, per ricordarci dei nostri valori li scriviamo sulle nostre bacheche… come sostantivi. Integrità. Onestà. Innovazione. Comunicazione. Ma i sostantivi non esprimono delle azioni. Si riferiscono a cose. Non si possono costruire sistemi o definire degli incentivi intorno a delle cose. È quasi impossibile responsabilizzare le persone su dei sostantivi.

"Per favore, Bob, oggi mettici un po' più di innovazione". Se poi sulla vostra bacheca avete bisogno di scrivere "onestà" per ricordarvi di praticarla, allora forse avete davvero dei problemi seri.

Per essere davvero efficaci, i valori o i principi guida devono essere espressi sotto forma di verbi. Non "integrità", ma "comportarsi sempre in modo corretto". Non "innovazione", ma "guardare al problema da una prospettiva diversa". Esprimere i valori sotto forma di verbi ci dà un'idea molto più chiara del comportamento da tenere in ogni situazione. Ci permette di responsabilizzarci l'un l'altro per misurarne il rispetto e addirittura di costruirci intorno degli incentivi. Dire alle persone di avere integrità non garantisce che le loro decisioni tengano sempre conto dell'interesse del cliente; chiedere loro di comportarsi sempre in modo corretto sì. Mi domando quali valori Samsung avesse scritto sulla sua bacheca quando lanciò quel famoso sconto non applicabile a chi abitava in appartamento.

Il "Cerchio d'oro" spiega come raggiungere il successo a lungo termine, ma l'agire a lungo termine include per sua

stessa natura investimenti o costi a breve termine. Per questo è tanto importante avere una disciplina che aiuti a restare concentrati sul proprio *perché* e fedeli ai propri valori.

La coerenza dei che cosa

Tutto quello che dite e che fate deve dare una dimostrazione concreta delle cose in cui credete. Avere un *perché* significa credere in qualcosa. Tutto qui. I *come* sono le azioni che si intraprendono per realizzare quello in cui si crede. E i *che cosa* sono i risultati di quelle azioni, cioè tutto quello che dite e che fate: i prodotti, i servizi, le iniziative di marketing, le pubbliche relazioni, la cultura, le assunzioni. Se la gente non compra guardando *che cosa* fate, ma *perché* lo fate, queste cose devono essere tutte coerenti fra loro, perché la coerenza permette di vedere e sentire, inequivocabilmente, quello in cui credete. Dopo tutto, viviamo in un mondo tangibile. Sono solo le cose che dite e che fate a rivelare agli altri in che cosa credete: se non siete coerenti nelle cose che dite e che fate, nessuno potrà mai sapere in che cosa credete.

Al livello dei *che cosa* si misura l'autenticità. Quello di "autenticità" è un concetto oggi molto sbandierato nel mondo delle aziende e della politica. Tutti si riempiono la bocca dell'importanza di essere autentici. "Bisogna essere autentici", dicono gli esperti. "Tutti i dati di trend indicano che il pubblico preferisce i prodotti dei brand autentici". "La gente vota per il candidato più *autentico*". Il problema è che quello di essere autentici è un consiglio impraticabile.

Immaginate di entrare nell'ufficio di qualcuno e dirgli: "D'ora in poi, per piacere, vediamo di metterci un po' più di autenticità". "Questa campagna di marketing che state studiando", potrebbe dire per esempio un amministratore

delegato, “fatela per piacere un po’ più autentica”. E che fanno le aziende per far diventare più autentiche le loro iniziative di marketing, le loro campagne di vendita o qualunque altra cosa stiano facendo?

Nella maggior parte dei casi adottano una soluzione che a me pare veramente comica. Mettono in piedi una ricerca di mercato e vanno in giro a chiedere ai clienti: che cosa dobbiamo dirvi per essere autentici? Questo significa non aver proprio colto il punto. Non si può chiedere agli altri che cosa si deve fare per essere autentici. Si è autentici quando lo si sa già. Che cosa può dire un politico al quale è stato consigliato di essere “più autentico”? Come fa un leader ad agire più “autenticamente”? Se non si capisce chiaramente il *perché*, il consiglio è completamente inutile.

Si ha autenticità quando il “Cerchio d’oro” è in equilibrio, cioè quando tutto quello che si dice e quello che si fa è *veramente* ciò in cui si crede. Questo vale sia per il management, sia per i dipendenti. Solo quando si verifica questa condizione le cose che si dicono e che si fanno sono viste come autentiche. Apple con il suo primo computer Apple e con il Macintosh credeva di poter sfidare la piattaforma dominante del DOS IBM. Con l’iPod e iTunes ha deciso di sfidare lo status quo dell’industria discografica. E tutti capiamo immediatamente *perché* Apple fa le cose che fa. È questa reciproca comprensione a farci apparire autentici questi prodotti di Apple. Dell ha cercato di entrare nell’elettronica di consumo con dei lettori mp3 e dei palmari. Non conosciamo il *perché* di Dell, non sappiamo con certezza in che cosa l’azienda creda e perché abbia lanciato quei prodotti, se non per desiderio egoistico di guadagno e per capitalizzare su un nuovo segmento di mercato. Quei prodotti non sono autentici. Non voglio dire che Dell non possa allargare la sua azione ad altri mercati (ha certamente le conoscenze e le capacità per creare ottimi prodotti), ma in assenza di una chiara comprensione del *perché* è destinata a incontrare difficoltà molto

maggiori e a sostenere costi molto superiori. Il solo fatto di realizzare e commercializzare prodotti di alta qualità non è garanzia di successo. L'autenticità non si può raggiungere se non c'è chiarezza del *perché*. E l'autenticità è molto importante.

Chiedete ai migliori venditori che cosa serve per essere un buon venditore. Tutti vi risponderanno che la cosa più importante è credere davvero nel prodotto che si sta vendendo. Ma che rapporto ci può essere tra *credere* e vendere? Semplice. Quando i venditori credono davvero in ciò che vendono, le parole che pronunciano sono autentiche. Un venditore che crede in quello che dice trasmette passione. È questo tipo di autenticità a generare le relazioni su cui si basano tutte le migliori organizzazioni di vendita. Le relazioni a loro volta generano fiducia. E la fiducia si trasforma in fidelizzazione. In assenza di un "Cerchio d'oro" equilibrato non c'è autenticità, non ci sono relazioni forti e quindi non c'è fiducia. E si torna al punto di partenza, cioè si è costretti a far leva su prezzo, servizio, qualità o caratteristiche del prodotto. Si torna a essere come tutti gli altri. Peggio ancora, senza autenticità, le aziende ricorrono alla manipolazione: ai prezzi, alle promozioni, alla pressione dei pari, alla paura, non c'è che l'imbarazzo della scelta. Funziona? Certo, ma solo nel breve termine.

L'autenticità non è un requisito indispensabile per il successo; lo è solo se si vuole raggiungere un successo duraturo. Ancora una volta, si torna al *perché*. Autenticità significa dire e fare le cose in cui davvero si crede. Ma se non si sa *perché* la propria organizzazione o i propri prodotti esistono, andando oltre il livello che permette di dire *che cosa* si fa, allora è impossibile sapere se le cose che si dicono o si fanno sono coerenti con il *perché*. Senza *perché*, ogni tentativo di autenticità sarà quasi sempre inautentico.

L’ordine giusto

Quando avete fatto chiarezza sui *perché*, quando tenete fede in maniera disciplinata ai vostri valori e principi guida, e quando siete coerenti in tutto quello che dite e fate, il passo finale consiste nel mantenere il tutto nell’ordine giusto. Proprio come nell’esempio della comunicazione di Apple citata in precedenza, dove è bastato cambiare l’ordine delle informazioni, partendo dal *perché*, per cambiare l’impatto del messaggio. I *che cosa* sono importanti, perché sono una prova tangibile dei *perché*, ma i *perché* devono venire prima. I *perché* definiscono il contesto in cui tutto il resto si colloca. Come si vedrà più e più volte in tutti i casi e gli esempi citati in questo libro, nella leadership, così come nel processo decisionale o nella comunicazione, partire dai *perché* ha un impatto profondo e duraturo sul risultato. Partire dai *perché* ispira le persone ad agire.

Se non si sa perché, non si può sapere come

Rollin King, un uomo d’affari di San Antonio, coltivava l’idea di fare in Texas la stessa cosa che Pacific Southwest stava facendo in California[1], cioè fondare una compagnia aerea per gestire voli a corto raggio tra Dallas, Houston e San Antonio. Era passato da poco attraverso un lungo e complicato divorzio e per far decollare la sua idea si era rivolto all’unico uomo di cui si fidava: il suo avvocato divorzista Herb Kelleher, fumatore accanito e bevitore di Wild Turkey.

King e Kelleher erano l’uno il contrario dell’altro quasi in tutto[2]. King era un uomo di numeri, noto per il suo carattere burbero e goffo, mentre Kelleher era simpatico e socievole. Sulle prime Kelleher aveva reagito all’idea di King definendola una stupidaggine, ma durante la serata la

visione dell'amico aveva finito per affascinarlo e aveva accettato di valutare un suo eventuale coinvolgimento nell'impresa. Ci sarebbero voluti quattro anni, tuttavia, prima che il primo volo Southwest Airlines decollasse da Dallas Love Field a Houston.

Southwest non ha inventato il concetto di compagnia aerea low-cost. Il pioniere del settore era stato Pacific Southwest Airlines, di cui Southwest aveva copiato persino il nome. Southwest non godette di vantaggi da *first mover*: Braniff International Airways, Texas International Airlines e Continental Airlines volavano già sui cieli del Texas e nessuna di loro aveva la minima intenzione di rinunciare a una fetta del proprio mercato. Ma Southwest non fu concepita come compagnia aerea. Fu concepita come paladina di una causa. Che per ottenere questo risultato si usasse una linea aerea è del tutto casuale.

Nei primi anni Settanta, solo il 15 per cento dei viaggiatori si spostava in aereo[3]. Un mercato così piccolo scoraggiava in partenza chiunque pensasse di mettersi a fare concorrenza alle grandi compagnie. Ma a Southwest non interessava entrare in competizione con le altre linee aeree per il 15 per cento dei viaggiatori. Puntava all'altro 85 per cento. Se aveste chiesto allora a Southwest chi fossero i suoi concorrenti, vi avrebbe risposto: "L'automobile e il pullman". Ma quello che intendevano dire era: "Siamo dalla parte della gente comune". Ecco *perché* avevano fondato la compagnia aerea. Quella era la loro causa, il loro scopo, la loro ragione di esistere. *Come* poi costruirono l'azienda non fu deciso incaricando una costosissima società di consulenza di sviluppare una strategia, né collezionando buone pratiche attuate da altre aziende. I principi e i valori guida di Southwest derivavano direttamente dai loro *perché* ed erano dettati prima di tutto dal senso comune.

Nel 1970 viaggiare in aereo era costoso. Se davvero voleva essere dalla parte della gente comune, Southwest doveva tenere i prezzi bassi. Era un imperativo. Inoltre, in un'epoca in cui i viaggi aerei erano ancora riservati a un'élite (in aereo si portava la cravatta), per farsi paladina della gente Southwest doveva essere divertente. Era un imperativo. In un'epoca in cui viaggiare in aereo era complicato, e il prezzo variava in funzione di quando si prenotava, Southwest doveva essere semplice. Per raggiungere l'altro 85 per cento, la semplicità era un imperativo. All'epoca Southwest aveva solo due categorie di prezzo: notturno/weekend e diurno. Tutto qui.

Conveniente, semplice e divertente. Ecco *come* si è mossa Southwest per difendere la causa dell'uomo comune. Il risultato del suo modo di agire si è tradotto concretamente nelle cose che ha detto e fatto: nei suoi prodotti, nelle persone che ha assunto, nella sua cultura, nelle sue azioni di marketing. "Ora siete liberi di girare il Paese", diceva la pubblicità di Southwest. Era molto più di uno slogan. Era una causa. Una causa in cerca di seguaci. Tutti quelli che potevano essere toccati dal messaggio di Southwest, quelli che vedevano se stessi come l'uomo medio, avevano un'alternativa alle grandi compagnie aeree. E quelli che condividevano il suo credo divennero suoi tifosi accaniti. Sentivano che Southwest parlava direttamente a loro e per loro. E soprattutto avevano la sensazione che volare Southwest dicesse qualcosa sul loro modo di essere come persone. La fedeltà dei clienti non aveva nulla a che fare con il prezzo. Il prezzo era solo uno dei modi in cui la compagnia aerea dava vita al suo ideale.

Howard Putnam, già presidente di Southwest, racconta spesso questa storia[4]. Un giorno, alla fine di un evento, lo avvicina un alto dirigente di una grande azienda. Gli racconta che quando è in viaggio per lavoro vola sempre con una grande linea aerea, perché le politiche aziendali

glielo impongono. Eppure, anche se ha accumulato molte miglia come *frequent flyer* con l'altra compagnia e non ha problemi economici, quando vola da solo o con la sua famiglia sceglie sempre Southwest. "Southwest gli piaceva", dice Putnam con un sorriso ogni volta che racconta la storia. Il fatto che sia a buon mercato non vuol dire che Southwest possa piacere solo a chi ha meno soldi. Il prezzo contenuto è solo una delle cose per mezzo delle quali Southwest ci comunica quello in cui crede.

I risultati raggiunti da Southwest appartengono alla leggenda del business. Grazie ai *perché* che sostengono il suo progetto, e a *come* ha saputo perseguirli con grande disciplina, Southwest è diventata la compagnia aerea più redditizia della storia. Non c'è mai stato un anno in cui non abbia riportato profitto, anche dopo l'11 settembre e durante le crisi petrolifere degli anni Settanta e dei primi anni duemila. Tutto ciò che dice e fa è autentico. Tutto riflette l'ideale originario che King e Kelleher hanno scelto di perseguire decenni prima. Da quell'ideale l'azienda non ha mai deviato.

Facciamo ora un salto in avanti di trent'anni. United Airlines e Delta Air Lines studiano il successo di Southwest e si rendono conto di aver bisogno di un prodotto a basso costo per entrare nello stesso mercato. "Facciamocene una anche noi", pensano. Nell'aprile del 2003 Delta lancia la sua alternativa a basso costo, Song. Meno di un anno dopo, United lancia Ted. Entrambe le iniziative non fanno che copiare, facendo *come* aveva fatto Southwest. Ted e Song devono costare poco ed essere semplici e divertenti. E in effetti lo erano, come può confermare chiunque abbia volato con loro. Ma sono fallite entrambe.

United e Delta erano due vecchie volpi del settore e avevano tutte le carte in regola per lanciare qualsiasi nuovo prodotto potesse servire ad assecondare il mercato o a cogliere nuove opportunità. Il problema non era *che cosa* offrivano Ted e Song. Il problema è che nessuno sapeva

perché esistessero. Potevano persino essere meglio di Southwest. Poco importa. Ovviamente c'era chi volava con loro, ma possono esserci mille motivi per comprare qualcosa da un'azienda con cui non si ha nulla a che fare. La questione non era convincere il pubblico a utilizzare il prodotto; il problema era che troppo pochi erano fedeli ai brand. Senza un *perché*, Song e Ted erano solo due ennesime compagnie aree. Senza un chiaro *perché*, potevano essere giudicate solo in base al prezzo o alla convenienza. Erano commodities che dovevano fare affidamento sulle manipolazioni per sviluppare il loro business. Un progetto costoso. United ha abbandonato il settore del trasporto aereo low-cost solo quattro anni dopo avervi fatto ingresso, e anche Song di Delta ha volato l'ultima volta a quattro anni dal lancio.

La convinzione che ci si possa differenziare in base a *che cosa* si fa e a *come* lo si fa si basa su un falso presupposto. Non basta offrire un prodotto di alta qualità più ricco, o un servizio migliore, o un prezzo più conveniente per fare la differenza. Questa strategia non garantisce alcun successo. La differenziazione dipende da *perché* e da *come* si fanno le cose. Southwest non è la compagnia aerea migliore del mondo. E non è sempre la più economica. Ha meno tratte di molti dei suoi concorrenti e non vola fuori degli Stati Uniti. Guardando *che cosa* fa non si può dire che sia sempre significativamente migliore. Ma *perché* lo fa è chiarissimo e tutto ciò che fa lo dimostra. Ci sono molti modi per motivare gli altri a fare qualcosa, ma per ottenere la loro fedeltà bisogna saperli ispirare. Solo quando i *perché* sono chiari e quando gli altri credono nelle stesse cose in cui credete voi può svilupparsi una vera relazione di fedeltà.

Manipolazione e ispirazione sono simili, ma non sono la stessa cosa

La manipolazione e l'ispirazione sollecitano entrambe il sistema limbico. I messaggi aspirazionali, la paura o la pressione dei pari ci spingono tutti a decidere in un modo o nell'altro facendo appello ai nostri desideri irrazionali o giocando sulle nostre paure. Ma quando le sensazioni emotive vanno più in profondità rispetto all'insicurezza, all'incertezza o ai sogni, le reazioni emotive si allineano con il modo in cui vediamo noi stessi. È a quel punto che il comportamento non è più motivato, ma ispirato. Quando siamo ispirati, le decisioni che prendiamo non riguardano più le aziende o i prodotti che stiamo acquistando, ma riguardano la nostra identità.

Quando *sentiamo* che le nostre decisioni sono giuste, siamo disposti a pagare un sovrapprezzo o a sopportare dei disagi in cambio di quei prodotti o servizi. Questo non ha niente a che vedere con il prezzo o la qualità. Prezzo, qualità, caratteristiche e servizio sono importanti, ma sono i costi da sostenere oggi per entrare nel mercato. Sono i sentimenti viscerali del limbico a creare la fedeltà. Ed è questo tipo di fedeltà a dare un così grande vantaggio ad Apple, ad Harley-Davidson o a Southwest Airlines, a Martin Luther King o a qualsiasi altro grande leader con un enorme seguito. Quando non si ha una forte base di seguaci fedeli, aumenta la pressione che spinge a manipolare, a competere o a "differenziarsi" in base a prezzo, qualità, servizio o funzionalità. La fedeltà, vero valore emotivo, esiste nel cervello di chi compra, non di chi vende.

È difficile convincere un'altra persona che i vostri prodotti o servizi sono importanti nella sua vita, sulla base di fattori razionali esterni cui *voi* avete attribuito un particolare valore (ricordate il paragone tra la Ferrari e la Honda). Tuttavia, se i vostri *perché* e i suoi *perché* corrispondono, l'altra persona vedrà nei vostri prodotti e servizi dei modi concreti per dimostrare le cose in cui *lei* crede. Quando i *perché*, i *come*, e i *che cosa* sono in equilibrio, l'autenticità è raggiunta e l'acquirente si sente

soddisfatto. Quando non sono in equilibrio, si generano stress o incertezza. Quando ciò accade, anche le decisioni che prendiamo mancano di equilibrio. Senza un *perché*, è facile che chi compra sia motivato da aspirazioni o paure. A quel punto, è proprio l'acquirente a correre più il rischio di diventare inautentico. Se compra qualcosa che non incarna chiaramente il suo *perché*, per quelli che gli stanno intorno sarà molto difficile farsene un quadro chiaro e preciso come persona.

L'animale umano è un animale sociale. Siamo molto bravi a rilevare le sottigliezze di comportamento e a giudicare le persone di conseguenza. Possiamo farci una buona o una cattiva impressione di un'azienda, così come ci capita con le persone. Ci sono persone di cui sentiamo di poterci fidare e altre di cui semplicemente non ci fidiamo. Sensazioni di questo tipo si manifestano anche quando le organizzazioni cercano di corteggiarci. Di fronte a una persona o a un'organizzazione siamo in grado di provare lo stesso tipo di sensazioni. A cambiare è solo il soggetto che ci sta parlando, ma ad ascoltare c'è sempre un singolo individuo. Persino quando un'azienda diffonde il suo messaggio in televisione, per esempio, per quanto numerose siano le persone che guardano uno spot, a ricevere il messaggio è sempre un singolo individuo. Questo è il valore del "Cerchio d'oro", che rappresenta un modo di comunicare in linea con il modo in cui gli individui ricevono le informazioni. Un'organizzazione, quindi, deve avere molto chiaro il suo scopo, il suo ideale o il suo credo e assicurarsi che tutto quello che dice e che fa sia autentico e coerente rispetto a quel credo. Se i livelli del "Cerchio d'oro" sono in equilibrio, tutti coloro che condividono la visione del mondo di quell'organizzazione saranno attratti verso di essa e verso i suoi prodotti come una falena è attratta da una lampadina.

Fare affari è come uscire con qualcuno

Voglio presentarvi Brad, il nostro amico immaginario. Stasera ha un appuntamento. È un primo incontro e lui è molto emozionato. La donna che sta per incontrare gli sembra molto bella e suscita in lui grandi aspettative. Brad si siede a tavola e comincia a parlare.

“Sono molto ricco”.
“Ho una casa grande e una bella macchina”.
“Conosco un sacco di gente famosa”.
“Sono sempre in televisione, cosa più che comprensibile perché sono un bell’uomo”.
“Sono davvero piuttosto soddisfatto di me stesso”.

La domanda è: ce la farà Brad a ottenere un secondo appuntamento?

Il nostro modo di comunicare e di comportarci dipende da fattori biologici. Ciò significa che possiamo mettere a confronto le cose che facciamo nella vita sociale e in quella professionale. Dopo tutto, le persone sono sempre persone. Per imparare ad applicare il *perché* a una situazione aziendale, basta guardare a come ci comportiamo a un appuntamento galante. Non c’è differenza tra vendita e corteggiamento. In entrambi i casi, ci si siede a un tavolo con qualcuno e si spera di dire un numero di cose giuste sufficiente a chiudere la trattativa. Naturalmente, si può sempre optare per una o due forme di manipolazione: una cena elegante, lasciando cadere qua è là accenni a cose che possedete o persone che conoscete… Si può anche dire all’altro tutto quello che ha voglia di sentirsi dire: dipende solo dalla correttezza con cui si vuole chiudere la trattativa. Promettetegli il mondo intero e avrete buone probabilità di concludere. Una volta. Forse due. Con il tempo, tuttavia, mantenere la relazione diventerà sempre più costoso.

Qualunque forma di manipolazione si scelga, non è il modo giusto per costruire un rapporto di fiducia.

Nel caso di Brad, è ovvio che l'appuntamento non finirà bene. Le sue probabilità di ottenere un secondo appuntamento sono scarse. Non è certo riuscito a mettere le basi per costruire una relazione. Ironia della sorte, forse all'inizio sono stati proprio quegli elementi a suscitare l'interesse della donna. Forse ha accettato di uscire con Brad perché le sue amiche le hanno detto che era un bell'uomo, che aveva un buon lavoro e che conosceva molta gente famosa. E può darsi che tutte queste cose siano vere. Ma i *che cosa* non attivano il processo decisionale; dovrebbero essere usati come prove dei *perché*. Così l'appuntamento chiaramente non ha seguito.

Proviamo a far uscire Brad di nuovo, ma questa volta facciamolo partire dai *perché*.

"Sai che cosa mi piace della mia vita?", esordisce questa volta. "Riesco a svegliarmi tutte le mattine sapendo che farò qualcosa che mi piace. Riesco a ispirare gli altri a fare cose che li affascinano. È la cosa più bella del mondo. In realtà, quello che mi piace di più è cercare di capire in quanti modi diversi posso ottenere questo risultato. È davvero sorprendente. E che tu ci creda o non, con questo sistema sono riuscito anche a fare un bel po' di soldi. Ho comprato una casa grande e una bella macchina. Incontro gente famosa e mi chiamano di continuo in televisione, cosa che mi diverte molto, perché sono un bell'uomo. Sono molto fortunato a poter fare qualcosa che mi piace, e grazie a questo posso dire di essere davvero piuttosto soddisfatto di quello che ho fatto".

Questa volta le possibilità che Brad ottenga un secondo appuntamento, partendo dal presupposto che chi è seduto di fronte a lui condivida le sue stesse convinzioni, sono salite in modo esponenziale. E soprattutto Brad ha posto le

fondamenta per una relazione basata su valori e credenze. Ha detto le stesse cose che aveva detto al primo appuntamento; l'unica differenza è che è partito dai *perché*, e tutti i *che cosa*, tutti i benefici tangibili, sono serviti come prova di quei *perché*.

Pensiamo adesso a come si presenta la maggior parte delle aziende. Qualcuno si siede a un tavolo con voi, dopo aver sentito che potreste essere un buon cliente, e comincia a parlare.

"La nostra è un'azienda di grande successo".
"Abbiamo dei bellissimi uffici, uno di questi giorni dovrebbe passare da noi a vederli".
"Lavoriamo con tutte le aziende e i brand più importanti".
"Di certo avrà visto la nostra pubblicità".
"Siamo davvero piuttosto soddisfatti".

Nel mondo aziendale, come in un appuntamento andato male, molte imprese dedicano tutte le loro energie a dimostrare il loro valore dimenticandosi di spiegare innanzitutto *perché* esistono. Per apparire attraenti non basta mostrare il proprio curriculum. Eppure questo è esattamente ciò che fanno le aziende. Esibiscono un lungo elenco di esperienze (*che cosa* hanno fatto, chi conoscono) illudendosi che le troviate così attraenti da mollare tutto per diventare loro clienti.

Le persone sono persone e la biologia del processo decisionale è la stessa, nelle decisioni personali come in quelle professionali. Se è così evidente che il comportamento di Brad ha dato pessimi risultati nel corteggiamento, perché dovremmo aspettarci che le cose vadano diversamente in un contesto di business?

Come nel corteggiamento, è estremamente difficile iniziare a costruire una relazione di fiducia con un potenziale cliente cercando di convincerlo che possiamo offrirgli tutta una serie di caratteristiche e di vantaggi

razionali. Sono cose importanti, ma servono solo per dare credibilità a una proposta commerciale e per consentire al cliente di razionalizzare la sua decisione di acquisto. Come in tutte le decisioni, la gente non compra guardando *che cosa* fate, ma *perché* lo fate, e quello che fate funge da prova tangibile del motivo per cui lo fate. Ma se non si parte dai *perché*, gli altri non hanno che i vantaggi razionali su cui basare la loro decisione. Ed è probabile che non abbiate un secondo appuntamento.

Ecco una presentazione alternativa:

"Sa che cosa mi piace della nostra società? Tutti noi, nessuno escluso, veniamo a lavorare ogni giorno sapendo di fare qualcosa che ci piace. Riusciamo a ispirare le persone a fare cose che le affascinano. È la cosa più bella del mondo. In realtà, quello che ci affascina di più è cercare di capire in quanti modi diversi possiamo ottenere questo risultato. È davvero incredibile. E la buona notizia è che questo fa bene anche al business. I nostri affari vanno molto bene. Abbiamo dei bellissimi uffici, uno di questi giorni dovrebbe passare a trovarci. Lavoriamo con alcune fra le maggiori aziende. Sono sicuro che avrà visto la nostra pubblicità. Siamo davvero piuttosto soddisfatti".

Ora, in che misura potete dire con certezza che la seconda presentazione sia stata migliore della prima?

Tre gradi di certezza

Quando una decisione si fonda solo su basi razionali, quando abbiamo a disposizione solo elementi tangibili o misure razionali, il più alto livello di fiducia che possiamo raggiungere è: "*Penso* che questa sia la decisione giusta". Questa sarebbe la descrizione più corretta dal punto di vista biologico, perché stiamo attivando la neocorteccia,

l’area del cervello che governa il “pensiero”. Al livello neocorticale possiamo verbalizzare i nostri pensieri. Questo è ciò che accade quando passiamo tutto il tempo a soppesare i pro e contro, ad ascoltare tutte le differenze tra plasma e cristalli liquidi, tra Dell e HP.

Quando invece prendiamo decisioni viscerali, il più alto livello di certezza che possiamo raggiungere è: “*Sento* che questa è la decisione giusta”, anche se magari l’abbiamo presa in barba a ogni evidenza concreta. Di nuovo, la descrizione è biologicamente corretta, perché le decisioni viscerali avvengono nell’area del cervello che controlla le emozioni, non il linguaggio. Chiedete agli imprenditori e ai leader di successo quale sia il loro segreto e invariabilmente tutti vi risponderanno la stessa cosa: “Mi fido del mio istinto”. E quando le cose sono andate male, vi diranno: “Ho dato retta agli altri. Eppure sentivo che non stavo facendo la cosa giusta. Avrei dovuto fidarmi del mio istinto”. È una buona strategia, solo che non è scalabile. Una decisione viscerale può essere presa solo da una singola persona. È una strategia perfetta per un individuo o per una piccola organizzazione, ma che cosa succede quando il successo richiede che più persone siano in grado di *sentire* che stanno prendendo la decisione giusta?

Proprio in questo caso il *perché* rivela tutta la sua forza. La capacità di verbalizzare un *perché* crea il contesto emotivo necessario per prendere le decisioni. Consente di decidere con un grado di fiducia più elevato rispetto a: “Penso che sia giusto”. E più scalabile rispetto a: “Sento che è giusto”. Quando si sa qual è il proprio *perché*, il più alto livello di certezza che si può raggiungere è: “*So* che è giusto”. E quando si sa che la decisione è giusta, oltre a sentirsi nel giusto, si ha anche la possibilità di razionalizzarla e di esprimerla facilmente a parole. La decisione è completamente equilibrata. I *che cosa* razionali offrono prove tangibili dei *perché* di cui si ha una consapevolezza istintiva. Riuscire a verbalizzare la

sensazione che ha sostenuto la decisione viscerale, cioè a esprimere chiaramente il proprio *perché*, offre quindi a chi ci sta intorno un chiaro contesto per capire perché è stata presa quella decisione. Se la decisione è coerente con dati ed elementi concreti, quei dati e quegli elementi servono a rafforzare la decisione: questo è ciò che chiamo equilibrio. E se la decisione è presa contro ogni evidenza empirica, ciò metterà in luce gli altri fattori che meritavano di essere tenuti in considerazione. Così una decisione controversa può dar luogo non a un dibattito sterile, ma a una discussione costruttiva.

Il mio ex socio, per esempio, andava su tutte le furie quando rifiutavo un incarico. Gli dicevo che quel tal cliente potenziale non lo *sentivo* adatto. Restava enormemente deluso. “I soldi di quel cliente ci avrebbero fatto comodo tanto quanto quelli di tutti gli altri”, diceva. Non riusciva a capire la ragione della mia decisione e, quel che è peggio, io non riuscivo a spiegargliela. Era solo una mia sensazione. Per contro, oggi mi è facile spiegare *perché* lavoro: per ispirare gli altri a fare cose che li affascinano. Se mi capitasse oggi di prendere la stessa decisione per le stesse ragioni viscerali, non ci sarebbe motivo di discutere, perché tutti capirebbero il *perché* della mia decisione. Rifiutiamo gli incarichi provenienti da potenziali clienti che non credono nelle stesse cose in cui crediamo noi e non sono interessati ad affascinare gli altri. Quando si ha una consapevolezza chiara dei *perché*, al posto di un dibattito sterile per decidere se prendere o non un cliente poco adatto a noi, si può aprire una discussione per capire se i guadagni a breve termine sono un gioco che vale la candela.

L’obiettivo del lavoro non dovrebbe essere fare affari con chiunque semplicemente voglia qualche cosa che possediamo. Dovrebbe essere quello di concentrarsi su persone che credano nelle stesse cose in cui crediamo noi.

Quando siamo selettivi e facciamo affari solo con quelli che credono nei nostri *perché*, la fiducia viene a galla.

---

[1] "PSA: Catch Our Smile; The Story of Pacific Southwest Airlines", http://bit.ly/YSdL7W.
[2] Matt Malone, "In for a Landing", Portfolio.com, agosto 2008, http://upstart.bizjournals.com/executives/features/2008/07/16/Q-and-A-with-Southwest-CEO-Kelleher.html?page=all;
Joseph Guinto, "Rollin On", Southwest Airlines Spirit, giugno 2006; Katrina Brooker, "The Chairman of the Board Looks Back", *Fortune*, 28 maggio 2001, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/05/28/303852/index.htm;
"We Weren't just Airborne Yesterday", www.southwest.com/about_swa/airborne.html.
[3] Brian Lusk, responsabile della comunicazione con i clienti di Southwest Airlines, corrispondenza personale, febbraio 2009.
[4] Howard Putnam, comunicazione personale, ottobre 2008.

Parte terza

I leader hanno bisogno di seguaci

6

La fiducia viene a galla

Dire che la maggior parte dei dipendenti erano imbarazzati a lavorare lì era un eufemismo. Non era un segreto che si sentivano maltrattati. E quando un’azienda maltratta i suoi collaboratori, non è difficile immaginare come questi trattino i clienti. Il fango rotola giù per la collina, e chi sta in fondo alla china ne subisce tutto l’urto. Nelle aziende, in genere questo è il caso del cliente. Per tutti gli anni Ottanta questo era il clima che si respirava presso Continental Airlines, la peggiore compagnia aerea del settore[1].

“Ho capito quale fosse il maggiore problema di Continental nell’istante in cui ho varcato l’ingresso, nel febbraio del 1994”, ha scritto Gordon Bethune in *From Worst to First*, un racconto in prima persona di come, da amministratore delegato, gestì il turnaround di Continental. “Era un brutto posto in cui lavorare”. I dipendenti erano “scontrosi verso i clienti, scontrosi gli uni con gli altri e si vergognavano dell’azienda. E non si può fare un buon prodotto se la gente non viene a lavorare con piacere. Semplicemente non si può”, racconta.

Herb Kelleher, capo di Southwest per vent'anni, era considerato un eretico perché partiva dall'assunto che un'azienda avesse prima di tutto la responsabilità di aver cura dei propri dipendenti. Se i dipendenti sono felici la soddisfazione dei clienti è garantita, diceva[2]. E se i clienti sono felici la felicità degli azionisti è assicurata, in quest'ordine. Fortunatamente, Bethune condivideva questa eretica convinzione.

Si potrebbe obiettare che la cultura di Continental era avvelenata perché l'azienda era in difficoltà. E che quando una società attraversa un periodo critico per i dirigenti è difficile concentrarsi su qualcosa che non sia la semplice sopravvivenza. "Quando torneremo a fare profitti", si potrebbe sostenere secondo questa logica, "ci occuperemo di tutto il resto". E senza dubbio per tutti gli anni Ottanta e i primi anni Novanta Continental attraversò un periodo molto difficile. Presentò istanza di fallimento due volte in otto anni – una volta nel 1983 e nuovamente nel 1991 – e riuscì a cambiare dieci amministratori delegati in dieci anni. Nel 1994, l'anno in cui Bethune iniziò il suo mandato come nuovo amministratore delegato, l'azienda aveva perso 600 milioni di dollari ed era all'ultimo posto secondo ogni parametro misurabile.

Ma dall'arrivo di Bethune in poi le cose cambiarono in fretta. Già l'anno successivo Continental registrava 250 milioni di dollari di profitto e fu presto classificata tra le migliori aziende per cui lavorare in America. E mentre Bethune apportava cambiamenti significativi per migliorare l'efficienza operativa, i risultati migliori si registravano in una categoria di prestazioni che è quasi impossibile misurare: la fiducia.

La fiducia non emerge semplicemente perché un venditore cerca di convincere un cliente con argomenti razionali ad acquistare un prodotto o un servizio, o perché un dirigente promette un cambiamento. La fiducia non è

una checklist. Far fronte a tutte le proprie responsabilità non genera fiducia. La fiducia è un sentimento, non un'esperienza razionale. Abbiamo fiducia in alcune aziende e in alcune persone anche quando le cose vanno male, e non ci fidiamo di altre anche se tutto va esattamente come dovrebbe andare. Completare una checklist non è garanzia di fiducia. La fiducia comincia a emergere quando abbiamo la sensazione che una persona o un'organizzazione siano animate da motivi diversi dal proprio vantaggio egoistico.

Alla fiducia si accompagna un senso di valore – di valore reale, non solo tradotto in denaro. Il valore, per definizione, è un trasferimento di fiducia. Non si può convincere qualcuno di possedere valore, proprio come non si può convincere qualcuno ad avere fiducia. La fiducia va guadagnata comunicando e dimostrando di condividere gli stessi valori e le stesse credenze. Bisogna parlare del proprio *perché* e provarlo con quello che si fa. Ancora una volta, un *perché* è solo un credo, i *come* sono le azioni che intraprendiamo per realizzarlo e i *che cosa* sono i risultati di quelle azioni. Quando tutti e tre sono in equilibrio, si costruisce la fiducia e si percepisce il valore. Questo è ciò che Bethune è stato capace di fare.

Ci sono molti dirigenti di talento capaci di gestire i processi di un'azienda, ma la vera leadership non si basa solo su grandi capacità operative. Essere un leader non equivale a essere il numero uno. Si è il numero uno quando si occupa il rango più alto, perché ce lo si è guadagnato, perché si è avuta fortuna o perché si è stati bravi a gestire i rapporti interni. Si è un leader, invece, quando si è seguiti dagli altri, volontariamente – non perché devono, non perché sono pagati per farlo, ma perché scelgono di farlo. Frank Lorenzo, amministratore delegato prima di Bethune, è stato il numero uno della Continental, ma Gordon Bethune sapeva come guidare l'azienda. I leader sono tali perché chi li segue ha fiducia nel fatto che le decisioni di vertice siano prese avendo a cuore l'interesse del gruppo.

Nello stesso tempo, avere fiducia in un leader spinge a lavorare con il massimo impegno, perché dà la sensazione di lavorare per qualcosa di più grande.

Prima dell'arrivo di Bethune, il ventesimo piano della sede della società, dove si trovavano gli uffici di vertice, era inaccessibile alla maggior parte dei dipendenti. L'ingresso ai locali era chiuso ermeticamente. Solo i ruoli dal senior vice president in su erano autorizzati a entrare. Per arrivare al piano erano necessarie speciali card elettroniche, ovunque c'erano telecamere di sicurezza e i locali erano sorvegliati da guardie armate, per mettere in chiaro che la sicurezza era presa sul serio. Ovviamente, l'azienda soffriva di problemi di fiducia. Si raccontava che Frank Lorenzo non bevesse nemmeno una bibita su un aereo Continental se non poteva aprire la lattina di persona. Non si fidava di nessuno. Non ci vuole un grande salto logico per capire che nessuno si fidava di lui. È difficile condurre un'azienda quando le persone che si dovrebbero guidare non sono inclini a seguire.

Bethune era molto diverso. Aveva capito che al di là della struttura e dei sistemi un'azienda non è altro che un insieme di persone. "Non si mente al proprio medico", dice, "e non si può mentire nemmeno ai propri dipendenti"[3]. Bethune decise di cambiare la cultura dell'azienda dando a tutti qualcosa in cui credere. E che cosa poteva essere questo qualcosa, tanto da riuscire a trasformare la peggiore compagnia aerea del settore nella migliore, senza cambiare né il personale né le attrezzature?

Al college ho avuto un compagno di stanza di nome Howard Jeruchimowitz. Ora avvocato a Chicago, Howard ha imparato fin dalla più tenera età un desiderio umano molto semplice. Cresciuto nei sobborghi di New York City, ha giocato come esterno nella squadra peggiore della Little League di baseball. Perdevano quasi tutte le partite che disputavano, e non per poco: venivano regolarmente

annientati. Il loro allenatore era un buon uomo e cercava di infondere un atteggiamento positivo nei giovani atleti. Dopo una delle sconfitte più imbarazzanti, aveva chiamato tutta la squadra e aveva detto: “Non importa chi vince o chi perde. Quello che conta è come avete giocato”. È qui che il giovane Howard aveva alzato la mano e aveva detto: “Allora perché continuiamo a tenere i punti?”.

Howard comprese sin dalla più tenera età che uno dei desideri più propri dell’uomo è vincere. A nessuno piace perdere, e la maggior parte delle persone sane vive per vincere. L’unica cosa che cambia è il modo di calcolare il punteggio. Per alcuni contano i soldi. Per altri la fama o i riconoscimenti. Per altri il potere, l’amore, la famiglia o la realizzazione spirituale. La metrica è relativa, ma il desiderio è lo stesso. Un miliardario non ha bisogno di lavorare. Il denaro diventa un modo per tenere il punteggio, un conto di come vanno le cose. Persino un miliardario, se perde milioni a causa di decisioni sbagliate, può cadere in depressione. Anche se il denaro può avere un impatto zero sul suo stile di vita, a nessuno piace perdere.

Il desiderio di vincere non è, di per sé, una cosa negativa. I problemi sorgono, tuttavia, quando la metrica diventa l’unica misura del successo, quando i risultati che si ottengono non sono più legati ai *perché* che in origine ci avevano mosso a raggiungerli.

Bethune decise di dimostrare a tutti in Continental che, se volevano vincere, si poteva vincere. E quasi tutti i dipendenti rimasero ad ascoltarlo per scoprire se aveva ragione. Ci furono alcune eccezioni. A un dirigente che una volta aveva fatto fermare un aereo perché era in ritardo fu chiesto di lasciare, così come a trentanove su sessanta alti dirigenti, che non condividevano le idee di Bethune. Indipendentemente dall’esperienza professionale o dal contributo che poteva portare, fu invitato a lasciare chiunque non fosse disponibile a fare gioco di squadra e ad adattarsi alla nuova cultura che Bethune intendeva

costruire. Non c’era spazio per chi non aveva fiducia nella nuova Continental.

Bethune sapeva che costruire una squadra per entrare in campo e vincere era ben altra cosa che tenere qualche discorso altisonante e distribuire un po’ di bonus agli alti papaveri al raggiungimento di determinati obiettivi di fatturato. Sapeva che per costruire un vero successo durevole avrebbe dovuto fare in modo che la gente non vincesse per lui, né per gli azionisti e nemmeno per il cliente. Perché il successo fosse duraturo i dipendenti di Continental dovevano voler vincere per se stessi.

Tutti i suoi discorsi furono orientati ai benefici per i dipendenti. Non chiese loro di tenere puliti gli aeroplani per la clientela, ma attirò l’attenzione su un aspetto che li toccava più da vicino. Ogni giorno venivano a lavorare su un aereo. I passeggeri se ne andavano quando il loro volo atterrava, ma molti degli assistenti di volo dovevano rimanere per almeno un altro viaggio. È più piacevole venire a lavorare se l’ambiente è pulito.

Bethune abolì le misure di sicurezza al ventesimo piano. Istituì una politica delle porte aperte e fece in modo di essere completamente accessibile. Spesso si presentava con qualche borsa a tracolla insieme agli addetti ai bagagli dell’aeroporto. D’ora in avanti l’azienda era una famiglia e tutti dovevano lavorare insieme.

Bethune si concentrò sulle cose che tutti sapevano essere importanti, e in una compagnia aerea la cosa più importante è che gli aerei arrivino in orario. Nei primi anni Novanta, prima del suo arrivo, Continental aveva il più basso tasso di puntualità fra le dieci maggiori compagnie aeree americane. Bethune promise che per ogni mese in cui Continental si fosse classificata tra le prime cinque per puntualità, ogni dipendente avrebbe ricevuto un assegno di 65 dollari. Continental nel 1995 aveva 40.000 dipendenti, quindi ogni mese di puntualità costò all’azienda l’enorme cifra di 2,5 milioni di dollari. Ma Bethune aveva fatto bene i

suoi conti: essere cronicamente in ritardo costava già 5 milioni di dollari al mese, fra coincidenze perse, ospitalità ai passeggeri e altre spese. Tuttavia, l'esito più importante del piano di incentivazione di Bethune riguardava la cultura aziendale: per la prima volta dopo anni, decine di migliaia di dipendenti, dirigenti compresi, guardavano tutti nella stessa direzione.

Ed erano finiti i bei tempi in cui solo gli alti papaveri si godevano i vantaggi del successo. Tutti ebbero i loro 65 dollari quando la compagnia lavorò bene, nessuno ebbe niente quando l'azienda mancò gli obiettivi. Bethune volle anche che i bonus fossero spediti separatamente. Non furono aggiunti alla normale busta paga. Erano un'altra cosa. Erano un simbolo di vittoria. E sulla lettera di pagamento un messaggio ricordava ai dipendenti la ragione per cui venivano a lavorare: "Grazie per averci aiutato a fare di Continental una delle compagnie migliori".

"Abbiamo misurato cose che i dipendenti potessero realmente controllare", dice Bethune. "E abbiamo fatto in modo che la posta in gioco fosse qualcosa che i dipendenti avrebbero vinto o perso tutti insieme, non separatamente".

Tutte le iniziative prese dal vertice fecero sentire le persone come se fossero tutte sulla stessa barca. E lo erano.

L'unica differenza tra voi e un uomo delle caverne è l'auto che guidate

Se la razza umana ha avuto tanto successo, non lo deve al fatto di essere l'animale più forte. Tutt'altro. Dimensioni e forza da sole non garantiscono il successo. La nostra specie ha avuto successo grazie alla nostra capacità di formare delle culture. Le culture sono gruppi di persone che si riuniscono intorno a un insieme comune di valori e di credenze. Quando condividiamo valori e credenze con gli

altri, diamo origine alla fiducia. La fiducia degli altri ci mette in condizione di poter contare sull'aiuto di qualcuno per proteggere i nostri figli e garantire la nostra sopravvivenza personale. Potersi allontanare dalla tana per cacciare o per esplorare il territorio, confidando che la comunità proteggerà la nostra famiglia e le nostre cose fino al nostro ritorno, è uno dei fattori più importanti per la sopravvivenza di un individuo e il progresso della specie.

Di per sé, dire che ci fidiamo di persone con valori e credenze simili alle nostre non è un'affermazione molto profonda. C'è una ragione per cui non siamo amici di tutti quelli che incontriamo. Diventiamo amici di coloro che hanno la nostra stessa visione del mondo, che condividono le nostre idee e i nostri ideali. Sulla carta potremmo andare d'accordo con molte persone, ma questo non garantisce che possa nascere un rapporto di amicizia. La stessa cosa accade anche su scala più grande. Il mondo è pieno di culture diverse. Essere americani non è meglio che essere francesi. Sono solo culture diverse, non ce n'è una migliore o peggiore. La cultura americana dà grande valore a ideali come l'imprenditorialità, l'indipendenza e l'autosufficienza. Possiamo dire che sono i nostri *perché*: il sogno americano. La cultura francese dà grande valore a ideali come l'identità unitaria, la fiducia nel gruppo e la *joie de vivre* (si noti che usiamo proprio l'espressione francese per descrivere uno stile di vita che dà valore alla gioia di vivere. Pura coincidenza? Chissà). C'è chi si trova bene con la cultura francese e chi si trova bene con la cultura americana. Non è una questione di migliore o peggiore, sono solo culture diverse.

In genere, chi è nato e cresciuto in una determinata cultura finisce per trovarcisi a suo agio. Ma non sempre. Ci sono persone che pur essendo cresciute in Francia non hanno mai sentito di appartenere del tutto alla loro cultura e hanno vissuto una sorta di disadattamento. Finché si sono trasferite, magari in America, attratte dai *perché* di questo

Paese e desiderose di seguire il sogno americano fino a decidere di emigrare.

Si dice che l'America è costituita in gran parte da immigrati. Ma è completamente falso che tutti gli immigrati diventino membri produttivi di una società. Non tutti gli immigrati hanno spirito imprenditoriale; solo quelli visceralmente attratti dall'America. Ecco quali possono essere le conseguenze di un *perché*. Quando è compreso chiaramente, attira persone che condividono lo stesso credo. E se davvero sapranno adattarsi agli ideali e al modo di fare degli americani, un giorno questi immigrati parlando dell'America diranno: "Sto bene qui" o "Amo questo Paese". Ma questa reazione viscerale non riguarda l'America: riguarda soprattutto loro. È ciò che provano quando riflettono sul fatto che hanno avuto l'opportunità, e sono stati capaci, di inserirsi in una cultura cui sentono di appartenere più che alla loro cultura di provenienza.

In quel grande *perché* che è l'America, guardando più da vicino si scoprono altre differenze. C'è chi sta bene a New York e chi sta bene a Minneapolis. Una cultura non è migliore o peggiore dell'altra, sono solo diverse. Molti, per esempio, sognano di trasferirsi a New York, attratti dal fascino della città o convinti di poter avere più opportunità. Arrivano animati da grandi aspirazioni, ma senza essersi domandati se riusciranno a inserirsi nella cultura della città prima di trasferirsi. Alcuni ci riescono. Molti no. Vedo spesso persone arrivare a New York piene di speranze e di sogni, per poi non riuscire a trovare il lavoro sperato o a sopportare la pressione. Non perché siano poco intelligenti, incapaci o mediocri. Sono solo fuori posto. In questi casi il dilemma è restare a New York con enorme fatica, odiando il loro lavoro e la loro vita, o andarsene. Se si trasferiscono in una città in cui si trovano meglio, per esempio a Chicago o a San Francisco, o da qualche altra parte, spesso finiscono per essere molto più felici e per avere più successo. New York non è razionalmente meglio di altre città,

semplicemente non va bene per tutti. Come tutte le città, va bene solo per chi ci sta bene.

Lo stesso si può dire per qualsiasi luogo che ha una cultura forte o una personalità riconoscibile. Facciamo meglio in culture in cui ci troviamo bene. Facciamo meglio in luoghi che riflettono i nostri valori e i nostri ideali. Così come l'obiettivo non è fare affari con chiunque semplicemente voglia qualche cosa che possediamo, ma con persone che credano nelle stesse cose in cui crediamo noi, allo stesso modo è meglio vivere e lavorare in un luogo dove ci si trova naturalmente a proprio agio perché i nostri valori e i nostri ideali sono allineati con i valori e gli ideali di quella cultura.

Pensiamo ora a che cos'è un'azienda. Un'azienda è una cultura, un gruppo di persone riunito intorno a un insieme comune di valori e di credenze. Non sono i prodotti o i servizi a tenerla insieme. Non sono la dimensione e la forza a determinarne il successo, ma la cultura, la consapevolezza che tutti, dall'amministratore delegato al centralinista, condividono le stesse credenze e gli stessi valori. Perciò, secondo questa logica, l'obiettivo non è quello di assumere persone dotate di un certo numero di capacità e competenze utili, ma di assumere persone che condividono quegli stessi valori e quelle stesse credenze.

Trovare persone che condividono valori e credenze

All'inizio del Novecento, l'avventuriero inglese Ernest Shackleton decise di partire per esplorare l'Antartide. Il norvegese Roald Amundsen era appena diventato il primo esploratore a raggiungere il Polo Sud, lasciando una sola meta ancora da conquistare: l'attraversamento del continente attraverso la punta più meridionale della terra.

La parte terrestre della spedizione avrebbe dovuto iniziare nel gelido mare di Weddell, a Sud dell'America

meridionale, e percorrere 1700 miglia attraversando il polo per arrivare fino al mare di Ross, a Sud della Nuova Zelanda. Il costo, secondo le stime fatte da Shackleton all'epoca, sarebbe stato di circa 250.000 dollari[4]. "La traversata del continente antartico sarà il più grande viaggio polare mai tentato", disse Shackleton a un reporter del *New York Times* il 29 dicembre 1913. "I terreni sconosciuti che nel mondo attendono ancora di essere conquistati sono sempre meno numerosi, ma ci rimane ancora questa grande opera da compiere".

Il 5 dicembre 1914 Shackleton partì per il mare di Weddell con un equipaggio di ventisette uomini a bordo dell'*Endurance*, una nave da 350 tonnellate, costruita con i fondi provenienti da donatori privati, dal governo britannico e dalla Royal Geographical Society. In Europa era scoppiata la prima guerra mondiale e il denaro scarseggiava sempre di più. Le mute di cani erano state acquistate grazie a donazioni degli scolari inglesi[5].

Ma l'equipaggio dell'*Endurance* non avrebbe mai raggiunto il continente antartico.

A pochi giorni dall'isola della Georgia del Sud[6], nell'Atlantico meridionale, la nave incontrò miglia e miglia di banchisa e fu intrappolata da un inverno rigido e precoce. I ghiacci racchiusero la nave "come una mandorla in una caramella mou", scrisse un membro dell'equipaggio[7]. Shackleton e il suo equipaggio rimasero bloccati in Antartide per dieci mesi mentre l'*Endurance* andava lentamente alla deriva verso nord, fino a quando la pressione dei lastroni di ghiaccio finì per schiacciare la nave. Il 21 novembre 1915 l'equipaggio la guardò affondare nelle acque gelide del mare di Weddell.

Arenati sui ghiacci, gli uomini dell'*Endurance* si imbarcarono sulle tre scialuppe di salvataggio e riuscirono ad atterrare sulla piccola isola dell'Elefante. Qui Shackleton lasciò tutto l'equipaggio, tranne cinque uomini,

con i quali partì per andare a cercare soccorso, sfidando una traversata di ottocento miglia di mare mosso. Alla fine ci riuscì.

L'aspetto più sorprendente dell'intera storia dell'*Endurance*, però, non è la spedizione in sé è per sé. È il fatto che lungo tutto il calvario nessuno sia morto. Non ci furono né episodi di cannibalismo né ammutinamenti.

Non si trattò di un caso fortunato. Shackleton aveva assunto le persone adatte. Aveva trovato gli uomini giusti per quel lavoro. Quando si popola un'organizzazione con persone adatte, che condividono gli stessi ideali, il successo arriva. E come aveva fatto Shackleton a trovare questo fantastico equipaggio? Con una semplice inserzione sul *Times* di Londra.

Confrontiamo ora la storia di Shackleton con i metodi di assunzione usati oggi. Anche noi pubblichiamo delle inserzioni sui giornali, o sui loro equivalenti moderni, come Craigslist o Monster.com. A volte incarichiamo una società di selezione di trovare qualcuno per noi, ma il processo è in buona sostanza lo stesso. Stendiamo un elenco di requisiti per la posizione e ci aspettiamo che il candidato migliore sia quello che li soddisfa meglio.

Il problema è il modo in cui sono scritti gli annunci. Tutti vertono sui *che cosa* anziché sui *perché*. Una tipica inserzione, per esempio, potrebbe recitare così: "Ricerchiamo un direttore amministrativo con almeno cinque anni di esperienza e comprovata esperienza professionale nel settore. Il candidato avrà la possibilità di inserirsi in un'azienda leader in rapida crescita, con retribuzioni e benefit di alto livello". Un annuncio come questo può attrarre file di candidati, ma come facciamo a sapere qual è quello adatto?

L'annuncio pubblicato da Shackleton per trovare i membri del suo equipaggio era completamente diverso. Non si limitava a dire *che cosa* stava cercando. Il testo non diceva:

“Si cercano uomini per una spedizione. Minimo cinque anni di esperienza. È richiesta una buona capacità di issare la randa. I candidati avranno la possibilità di lavorare con un ottimo capitano”.

Shackleton cercava persone che avessero qualcosa in più. Voleva un equipaggio che potesse provare un senso di appartenenza a una spedizione come quella. Ecco il vero testo del suo annuncio:

“Si cercano uomini per un viaggio pericoloso. Salario modesto, freddo intenso, lunghi mesi di completa oscurità, pericolo costante, ritorno sani e salvi non garantito. Onori e riconoscimenti in caso di successo”[8].

Gli unici a rispondere furono quelli che avevano trovato l’annuncio entusiasmante. Amavano le difficoltà insormontabili. Erano dei sopravvissuti. Shackleton assunse solo persone che credevano nei suoi stessi ideali. La loro capacità di sopravvivenza era garantita. Il senso di appartenenza dei dipendenti è una garanzia di successo, perché li spinge a impegnarsi al massimo e a cercare soluzioni innovative non per l’azienda, ma per se stessi.

Tutti i grandi leader hanno in comune la capacità di trovare persone adatte alla loro organizzazione, persone che condividono i loro stessi ideali. Southwest Airlines è un ottimo esempio di azienda particolarmente versata nell’arte di assumere persone adatte al proprio contesto. La sua capacità di trovare persone che incarnano l’ideale dell’azienda le rende molto più facile offrire un ottimo servizio. C’è una famosa affermazione di Herb Kelleher in proposito: “Non si assume qualcuno per le sue competenze, lo si assume per le sue attitudini. Le competenze si possono sempre insegnare”. Fin qui tutto bene. Il problema è: quali attitudini? Che cosa succede se le attitudini di una persona non si adattano alla cultura dell’azienda?

Spesso nelle aziende chiedo che tipo di persone preferiscano assumere, e una delle risposte che mi sento

dare più di frequente è: “Assumiamo solo persone che hanno passione”. Difficile dire se una persona ha veramente la passione del lavoro o solo quella dei colloqui di assunzione. La verità è che quasi tutti al mondo hanno passione, solo che non tutti sono appassionati alle stesse cose. Affrontare le assunzioni partendo dai *perché* aumenta enormemente la capacità di attirare persone appassionati agli stessi ideali in cui crede l’azienda. Scegliere i dipendenti semplicemente perché hanno un buon curriculum o una grande etica del lavoro non è garanzia di successo. Il miglior ingegnere di Apple, per esempio, sarebbe probabilmente negletto se lavorasse presso Microsoft. E viceversa, il miglior ingegnere di Microsoft forse non avrebbe fortuna in Apple. Eppure entrambi hanno grande esperienza e lavorano con impegno. Entrambi possono essere eccellenti candidati. Ma nessuno dei due sarebbe compatibile con la cultura dell’azienda concorrente. L’obiettivo è assumere persone appassionate ai vostri stessi *perché*, ai vostri scopi, ai vostri ideali o al vostro credo, e che abbiano attitudini compatibili con la vostra cultura. Solo dopo aver verificato questi aspetti viene il momento di valutare il loro bagaglio di esperienze e competenze. Shackleton avrebbe potuto avere l’equipaggio più esperto che i soldi possono comprare, ma se i suoi uomini non fossero stati capaci di restare uniti a un livello molto più profondo di quello costituito dalle capacità, la loro sopravvivenza non sarebbe stata affatto scontata.

Per anni, Southwest non ha avuto un ufficio reclami. Non ne aveva bisogno. Anche se Kelleher giustamente sottolinea la necessità di selezionare i dipendenti in base alle attitudini, in realtà la compagnia è degna di lode soprattutto per aver saputo scegliere le persone giuste cui affidare la responsabilità di fornire un ottimo servizio. Le assunzioni non venivano decise solo da Kelleher, e chiedere a tutti di fidarsi semplicemente del proprio istinto sarebbe stato troppo rischioso. L’azienda è stata capace di scegliere

i dipendenti giusti perché ha riflettuto sui motivi per cui alcune persone erano particolarmente adatte a determinati compiti e ha quindi messo a punto dei sistemi per trovare altri candidati con le stesse caratteristiche.

Nel 1970, Southwest Airlines decise di vestire le hostess in hot pants e stivali go-go (già, erano gli anni Settanta)[9]. In realtà non era un'idea originale: Pacific Southwest, la compagnia aerea con sede in California cui Southwest si era ispirata, era stata la prima a introdurre quel tipo di uniformi, che Southwest si era limitata a copiare. A differenza di Pacific Southwest, tuttavia, Southwest fece una scoperta che si sarebbe rivelata preziosa. Si rese conto che a rispondere alle offerte di lavoro erano solo cheerleader e majorette, perché erano le uniche disposte a indossare senza problemi le nuove divise. Cheerleader e majorette, tuttavia, erano figure perfettamente in sintonia con Southwest. Non solo avevano le giuste attitudini, ma la loro disposizione d'animo era completamente orientata ad accogliere le persone in modo festoso, a diffondere ottimismo, a infondere la convinzione che "possiamo vincere". Erano perfette per un'azienda che si faceva paladina della gente comune. Una volta capito questo, Southwest ha iniziato ad assumere solo cheerleader e majorette.

Le grandi aziende non assumono persone qualificate per poi motivarle; assumono persone motivate e le ispirano. Le persone o sono motivate o non lo sono. Se non date alle persone motivate qualcosa in cui credere, qualcosa per cui lavorare che sia più grande delle loro mansioni, si motiveranno a cercare un nuovo lavoro e voi vi ritroverete solo con quelli che resteranno.

Date loro una cattedrale

Ripensiamo alla storia dei due scalpellini. Vi avvicinate al primo e gli chiedete: “Ti piace il tuo lavoro?”. Lui vi guarda e risponde: “Non mi ricordo neanche più da quanto tempo sto costruendo questo muro. Il lavoro è monotono. Lavoro tutto il giorno sotto un sole cocente. Le pietre sono pesanti e sollevarle ogni giorno può essere massacrante. Non so nemmeno se vivrò fino a vedere questo progetto completato. Ma è un lavoro. Mi permette di campare”. Lo ringraziate per il suo tempo e passate oltre.

Una decina di metri più avanti incontrate un secondo scalpellino e gli fate la stessa domanda: “Ti piace il tuo lavoro?”. Lui alza lo sguardo e risponde: “Amo il mio lavoro. Sto costruendo una cattedrale. Certo, non mi ricordo neanche più da quanto tempo sto costruendo questo muro e a volte il lavoro è monotono. Lavoro tutto il giorno sotto un sole cocente. Le pietre sono pesanti e sollevarle ogni giorno può essere massacrante. Non so nemmeno se vivrò fino a vedere questo progetto completato. Ma sto costruendo una cattedrale”.

Che cosa stanno facendo questi due muratori? Esattamente lo stesso lavoro. L’unica differenza è che uno dei due sente di avere uno scopo. Avverte un senso di appartenenza. Va a lavorare per sentirsi parte di un progetto che è più grande delle sue mansioni individuali. Il fatto di avere un *perché* lo porta a vedere il suo lavoro in modo del tutto diverso, a essere più produttivo e sicuramente più fedele. Mentre il primo scalpellino probabilmente cambierebbe lavoro per una paga migliore, il secondo lavora più a lungo e forse rifiuterebbe persino un impiego più facile e meglio pagato pur di continuare a contribuire a una causa superiore. Si sente importante né più né meno come l’artigiano che fabbrica le vetrate o lo stesso architetto. Sa che tutti stanno lavorando insieme alla costruzione della cattedrale. È questo legame a creare quel cameratismo e quella fiducia che portano al successo: il

legame tra persone che lavorano insieme per una causa comune.

Le aziende con una forte consapevolezza dei *perché* riescono a ispirare i propri dipendenti. Questi ultimi sono più produttivi, più innovativi e portano sul lavoro atteggiamenti che attirano altre persone, a loro volta desiderose di entrare a far parte dell'azienda. Non è difficile capire perché le aziende con cui preferiamo fare affari sono anche i migliori datori di lavoro. Quando chi è all'interno di un'azienda sa *perché* va al lavoro ogni mattina, anche dall'esterno è più facile capire *perché* quella determinata impresa è speciale. In queste organizzazioni, dal vertice fino ai gradini più bassi, tutti si considerano né più né meno come ogni altro. Tutti hanno bisogno l'uno dell'altro.

Quando è motivato dai perché, il successo arriva

Era una versione *fin-de-siècle* del boom delle dot-com. La promessa di una nuova tecnologia rivoluzionaria stava cambiando il modo di immaginare il futuro. E c'era una gara a chi ci sarebbe riuscito per primo. Era la fine dell'Ottocento e la nuova tecnologia era l'aeroplano. Uno degli uomini più noti nel campo era Samuel Pierpont Langley. Come molti altri inventori del suo tempo, stava tentando di costruire la prima macchina volante più pesante dell'aria. Il suo obiettivo era di arrivare per primo al traguardo del volo umano controllato e alimentato a motore. La buona notizia era che Langley aveva tutti gli ingredienti per riuscire in questo storico compito: aveva quella che si è soliti definire la ricetta del successo.

Langley aveva raggiunto nella comunità accademica una certa fama come astronomo, che gli era valsa posizioni di alto rango e prestigio. Era segretario della Smithsonian Institution. Era stato assistente all'Osservatorio di Harvard

e professore di matematica presso la Naval Academy degli Stati Uniti. Aveva ottime relazioni. Annoverava tra i suoi amici alcuni degli uomini più potenti dell'economia e della politica, tra cui Andrew Carnegie e Alexander Graham Bell. Disponeva, infine, di notevoli fondi. Il dipartimento di Guerra, precursore del dipartimento della Difesa, gli aveva assegnato 50 mila dollari per il progetto, una somma enorme per quell'epoca. I soldi non erano un problema.

Langley aveva messo insieme alcune delle menti migliori e più brillanti dell'epoca[10]. Il suo dream team includeva il pilota Charles Manly, un brillante ingegnere meccanico formatosi alla Cornell University, e Stephan Balzer, che aveva costruito la prima automobile a New York. Langley utilizzava i materiali migliori. La situazione di mercato era perfetta. Il suo ufficio stampa era ottimo e il *New York Times* lo seguiva dappertutto. Tutti conoscevano Langley e facevano il tifo per lui.

Ma c'era un problema.

Langley aveva un obiettivo audace, ma non aveva un chiaro *perché*. Lo scopo ultimo del suo progetto era legato al fatto che sapeva *che cosa* stava facendo e *che cosa* avrebbe potuto ottenere. Aveva la passione dell'aeronautica sin da bambino, ma non aveva una causa da sostenere. Più di ogni altra cosa, voleva arrivare per primo. Voleva diventare ricco e famoso. Era questa la motivazione di fondo che lo animava.

Sebbene avesse già un'ottima reputazione nel suo campo, Langley bramava di raggiungere la fama di Thomas Edison e Alexander Graham Bell, quel genere di fama che spetta solo agli autori di grandi invenzioni. Langley vedeva nell'aereo il suo biglietto verso la fama e la fortuna[11]. Era intelligente e motivato. Aveva quella che ancor oggi potremmo definire la ricetta del successo: molti soldi, i collaboratori migliori e condizioni di mercato ideali. Eppure

pochi hanno mai sentito parlare di Samuel Pierpont Langley.

A poche centinaia di chilometri di distanza, a Dayton, in Ohio, anche Orville e Wilbur Wright stavano costruendo una macchina volante. A differenza di Langley, i fratelli Wright non avevano la ricetta del successo. Peggio ancora, sembravano avere la ricetta del fallimento. Non avevano fondi per la loro impresa. Non avevano finanziamenti pubblici. Non avevano relazioni ad alto livello. Finanziavano il loro sogno con i proventi del loro negozio di biciclette. Fra quanti lavoravano al progetto, compresi gli stessi Orville e Wilbur, nessuno aveva studiato all'università; alcuni non avevano nemmeno terminato gli studi superiori. In fondo non stavano facendo nulla di diverso da Langley e da tutti gli altri aspiranti costruttori di macchine volanti. Ma i fratelli Wright avevano qualcosa di molto speciale. Avevano un sogno. Sapevano *perché* era importante costruire un oggetto di quel tipo. Erano convinti che, se fossero riusciti a ideare una macchina capace di volare, la loro invenzione avrebbe cambiato il mondo. Immaginavano i benefici che un loro successo avrebbe comportato per la gente.

"Wilbur e Orville erano veri scienziati, profondamente e sinceramente concentrati sul problema fisico che stavano cercando di risolvere, il problema dell'equilibrio e del volo", dice James Tobin[12], biografo dei fratelli Wright. Langley, al contrario, era ossessionato dal desiderio di raggiungere lo stesso prestigio di un Alexander Graham Bell e sapeva che avrebbe potuto guadagnarselo solo con un'autentica rivoluzione scientifica. Langley, continua Tobin, "non aveva la passione per il volo che avevano i fratelli Wright, ma era in cerca di realizzazione personale".

Orville e Wilbur predicavano ciò in cui credevano e ispiravano altri membri della comunità a sposare la loro causa. La prova del loro impegno era evidente. Dopo tanti

fallimenti, chiunque si sarebbe arreso; ma non la squadra dei fratelli Wright. Erano così ispirati che, a dispetto di tutte le battute d'arresto cui fossero andati incontro, non avrebbero mai rinunciato a ritentare. Ogni volta che si accingevano a effettuare una nuova prova di volo, si racconta che i fratelli Wright portassero sempre con sé cinque serie di ricambi, perché sapevano che era quello il numero di tentativi che avrebbero fatto prima di tornarsene a casa per quel giorno.

Poi successe. Il 17 dicembre 1903, su un campo a Kitty Hawk, nel North Carolina, i fratelli Wright si alzarono verso il cielo. Un volo di cinquantanove secondi a un'altezza di circa quaranta metri e alla velocità di un uomo in corsa fu sufficiente a inaugurare una nuova tecnologia che avrebbe cambiato il mondo.

Eppure un successo così importante passò relativamente inosservato. Sul posto non c'era il *New York Times* a coprire la notizia. Spinti da qualcosa di più grande della fama e della gloria, i fratelli Wright si accontentarono di aspettare prima di dare al mondo la notizia. Ne avevano capito il vero significato per l'umanità.

Langley e i fratelli Wright lavoravano esattamente allo stesso progetto, alla costruzione dello stesso prodotto. Sia l'uno che gli altri erano molto motivati. Avevano una forte etica del lavoro. Erano menti scientifiche appassionate. Ciò che ebbero i fratelli Wright e che mancò a Langley non fu la fortuna. Fu l'ispirazione. L'uno era stato motivato dalla prospettiva di fama e ricchezza, gli altri da un credo. I fratelli Wright valorizzavano la personalità di coloro che li circondavano. Langley pagava talenti perché lo aiutassero a diventare ricco e famoso. I fratelli Wright partirono dai *perché*. A ulteriore dimostrazione del fatto che era motivato dai *che cosa*, invece, poco tempo dopo il primo volo di Orville e Wilbur, Langley mollò. Decise di farsi da parte. Avrebbe potuto dire: "È stato un successo straordinario. Ora intendo migliorare la loro tecnologia". Ma non lo fece.

Trovò la sconfitta umiliante: il suo volo di prova era atterrato nel fiume Potomac, e tutti i giornali si erano presi gioco di lui, tanto ossessionato dal giudizio degli altri e tanto smanioso di raggiungere la celebrità[13]. Non era arrivato primo. Così, semplicemente, abbandonò la partita.

L’innovazione si sviluppa ai margini

Non sempre i dream team sono davvero da sogno. Spesso, quando si riunisce una squadra di esperti, i partecipanti lavorano per se stessi e non per il bene comune. Questo è ciò che accade quando le aziende sentono la necessità di pagare superstipendi per “assicurarsi i migliori talenti”, e si ritrovano con persone che non vanno a lavorare perché credono nei *perché* dell’organizzazione, ma per soldi. Un classico caso di manipolazione. Non basta pagare molto bene per avere la garanzia che le persone se ne escano con delle grandi idee. Per suscitare spirito di gruppo e cameratismo è più utile mettere insieme una squadra di persone che la pensano allo stesso modo e dar loro una causa da perseguire. Langley aveva messo insieme un dream team in base a una promessa di ricchezza. I fratelli Wright avevano ispirato un gruppo di persone a unirsi a loro per inseguire un sogno più grande di ciascuno dei partecipanti al progetto. In genere le aziende danno ai dipendenti un compito su cui lavorare, ma solo le organizzazioni più innovative danno ai loro membri un obiettivo verso il quale lavorare.

Un leader non deve generare tutte le grandi idee di cui l’azienda ha bisogno; il suo ruolo è piuttosto quello di creare un ambiente in cui le grandi idee possano nascere. Sono le persone che lavorano in prima linea all’interno della società le più qualificate per escogitare nuovi modi di fare le cose. Gli addetti di un call center che rispondono alle telefonate dei clienti, per esempio, possono spiegare

che tipo di domande ricevono molto più di quanto non possa farlo un dirigente seduto in un bell'ufficio a chilometri di distanza. Se tutto quello che viene richiesto ai dipendenti di un'azienda è di presentarsi al lavoro e svolgere il proprio compito, non faranno niente di più. Se invece si ricorda loro costantemente *perché* l'azienda è stata fondata e si richiede loro di cercare sempre modi nuovi per tradurre quella causa in realtà nello svolgimento del proprio lavoro, gli stessi dipendenti faranno più di quello che viene loro strettamente richiesto.

Nemmeno Steve Jobs ha inventato personalmente l'iPod, iTunes o l'iPhone. Lo hanno fatto altri all'interno dell'azienda. Jobs ha fornito loro un filtro, un contesto, uno scopo più alto intorno al quale innovare: trovare settori fermi allo status quo, in cui le imprese si contendono modelli di business ormai superati, e sfidarli. Questo è il *perché* intorno al quale Apple è stata fondata, è ciò che Jobs e Wozniak hanno fatto quando hanno avviato la società ed è quello che i dipendenti e i prodotti di Apple fanno da allora. È uno schema che si ripete. I dipendenti di Apple non fanno che cercare nuovi modi per tradurre la loro causa in realtà nel maggior numero di luoghi possibile. E funziona.

Non si può dire la stessa cosa di molte altre aziende. Le imprese che definiscono se stesse dicendo *che cosa* fanno anziché *perché* lo fanno formano i propri dipendenti a essere innovativi attorno a un prodotto o a un servizio. L'istruzione che i dipendenti ricevono è: "Facciamolo meglio". Chi lavora per le aziende concorrenti di Apple, che definiscono se stesse come dei "produttori di computer", va al lavoro con l'obiettivo di sviluppare computer "più innovativi". Il meglio che può fare è aumentare la RAM, aggiungere una o due funzioni o persino dare agli utenti la possibilità di scegliere il colore con cui personalizzare l'involucro del proprio pc (come ha effettivamente fatto un produttore). Difficilmente da migliorie di questo tipo può

nascere un’idea in grado di modificare il corso di un intero settore. Sono caratteristiche interessanti, ma non vere e proprie innovazioni. Se siete curiosi di capire perché Colgate oggi si ritrova con trentadue diversi tipi di dentifricio, il motivo è presto detto: ogni giorno i suoi dipendenti si mettono al lavoro nell’intento di inventare un dentifricio migliore, e non, per esempio, di cercare nuovi modi per aiutare le persone a sentirsi più sicure di sé.

Apple non ha l’esclusiva sulle buone idee; in tutte le aziende ci sono teste pensanti capaci di innovare. Ma le aziende eccellenti non si limitano a chiedere ai dipendenti di studiare congegni sempre migliori: danno loro uno scopo, una sfida attorno a cui far crescere le idee. Le aziende che studiano la concorrenza nella speranza di aggiungere nuove caratteristiche e nuovi vantaggi che rendano i loro prodotti “migliori” non fanno che radicarsi sempre più in ciò che fanno. Le aziende che hanno una chiara consapevolezza del proprio *perché* tendono a ignorare la concorrenza, mentre quelle che ne hanno una percezione confusa sono ossessionate da ciò che stanno facendo gli altri.

In un’impresa la capacità di innovare non è solo utile a sviluppare nuove idee. È una risorsa preziosa anche per superare le difficoltà. Quando si è consapevoli di lavorare per uno scopo più alto, si è più attrezzati per affrontare le circostanze avverse e si può persino riuscire a scorgervi delle opportunità. Chi sa con chiarezza *perché* lavora è meno incline ad arrendersi dopo i primi errori, perché sa di contribuire a una causa superiore. Thomas Edison, che era certamente guidato da una causa superiore, ha detto una volta: “Io non ho scoperto un modo di costruire una lampadina; ho scoperto mille modi di non costruirla”.

Southwest Airlines è famosa per la sua pionieristica capacità di ridurre a dieci minuti il turnaround di un aereo, cioè il tempo necessario a sbarcare i passeggeri, preparare

l’aeromobile e imbarcare i nuovi passeggeri per ripartire[14]. Questa capacità permette a una compagnia aerea di guadagnare di più, perché più gli aerei rimangono in volo, migliori sono i risultati dell’azienda. Ma pochi sanno che questa innovazione nasce da un momento di difficoltà. Nel 1971, Southwest ebbe una crisi di liquidità e dovette vendere uno dei suoi aerei per restare in attività. Si ritrovò con tre aerei a fronte di una tabella di rotte che ne richiedeva quattro. Aveva due sole scelte: ridurre il numero di voli o capire come far decollare nuovamente un aereo in dieci minuti. Così si arrivò al turnaround in dieci minuti.

Laddove i dipendenti di quasi tutte le altre compagnie aeree avrebbero semplicemente detto che la cosa non era fattibile, in Southwest tutti si mobilitarono per capire come eseguire un’operazione senza precedenti e apparentemente impossibile. Quell’innovazione sta dando ancor oggi i suoi frutti. L’aumento del traffico negli aeroporti e la presenza di aerei più grandi e con un maggior carico di merci hanno indotto Southwest a rivedere i tempi di turnaround, che ora sono di circa 25 minuti. Tuttavia, se solo questi tempi si allungassero di cinque minuti, per mantenere l’attuale tabella di orari Southwest avrebbe bisogno di aumentare la flotta di ben diciotto aerei, con maggiori costi di quasi un miliardo di dollari.

La grande capacità di Southwest nel risolvere i problemi, l’abilità di Apple nell’innovazione e la capacità dei fratelli Wright di sviluppare una nuova tecnologia con la squadra a loro disposizione avevano lo stesso denominatore comune: la consapevolezza di poter raggiungere i propri obiettivi e la fiducia nella capacità di riuscirci dei propri dipendenti.

La definizione della fiducia

Fondata da Sir Francis Baring nel 1762, la Barings Bank era la più antica merchant bank d’Inghilterra. Passata

indenne attraverso le guerre napoleoniche e due conflitti mondiali, la banca non è riuscita a sopravvivere alla predilezione per il rischio di un trader canaglia. Nick Leeson, da solo, l'ha affossata nel 1995, eseguendo alcune transazioni ad alto rischio non autorizzate. Se il vento avesse continuato a soffiare nella giusta direzione, Leeson avrebbe arricchito a dismisura se stesso e la banca e sarebbe stato salutato come un eroe.

Ma tale è la natura delle cose imprevedibili, come il clima e i mercati finanziari. Chiunque converrebbe che l'operato di Leeson non fosse altro che puro e semplice gioco d'azzardo. E il gioco d'azzardo è ben altra cosa dal rischio calcolato. Accettare un rischio calcolato significa mettere in conto la possibilità di subire perdite anche cospicue, ma anche adottare delle misure per scongiurare o per contrastare esiti che, per quanto improbabili, sono pur sempre possibili. Sebbene considerino "improbabile" che un aereo debba effettuare un atterraggio d'emergenza sull'acqua, non per questo le compagnie aeree rinunciano a tenere a bordo i giubbotti di salvataggio. E siamo tutti ben lieti che sia così, se non altro per sentirci più tranquilli durante il volo. Eliminare i giubbotti dalle dotazioni di bordo sarebbe un azzardo che poche compagnie aeree sarebbero disposte a commettere, anche se fossero confortate da tutte le tabelle attutesto-sansi di questo mondo.

Stranamente Leeson in Barings ricopriva due posizioni, dal momento che agiva allo stesso tempo come trader e come supervisore di se stesso. Ma questo conta poco ai fini della nostra trattazione. Né risulta particolarmente rilevante il fatto che un uomo potesse avere una tale tolleranza per il rischio da creare danni così ingenti. Entrambi sono fattori a breve termine. Entrambi sarebbero stati neutralizzati se Leeson avesse lasciato la banca o fosse stato assegnato a nuove mansioni, o se Barings gli avesse assegnato un nuovo supervisore per sorvegliare le

sue operazioni. Ciò che è più interessante è capire quale cultura consentisse alla banca il verificarsi di condizioni così particolari. Barings aveva perso il suo *perché*.

La cultura di Barings non era più fonte di ispirazione per chi lavorava presso la banca. Di motivazione, sì, ma non di ispirazione. I dipendenti erano manipolati dalla promessa di cospicue ricompense per le loro performance, questo è vero, ma non erano ispirati a dare il meglio di sé nell'interesse generale. Lo stesso Leeson, raccontando come fosse riuscito a protrarre tanto a lungo un comportamento così rischioso, ha spiegato che intorno a lui non si può dire mancasse la consapevolezza dei potenziali pericoli insiti nelle sue attività. La verità era ben peggiore. Ogni denuncia era assolutamente bandita. "Nella sede londinese di Barings", dice Leeson, "tutti erano così convinti di essere onniscienti che nessuno osava fare una domanda banale, per evitare di fare la figura dello sciocco davanti a tutti"[15]. La mancanza di valori e certezze ben chiare, insieme alla debolezza culturale che ne derivava, aveva creato le condizioni per un ambiente in cui ciascuno agiva per conto suo, il che a lungo termine non poteva non avere un impatto disastroso. Sin dai tempi delle caverne l'uomo ha imparato che o ricerca la comunità degli altri uomini, o i benefici della vita comunitaria vengono meno. Molte aziende hanno ottimi dipendenti e grandi venditori, ma poche hanno una cultura che produce persone eccellenti in modo regolare e non in via eccezionale.

La fiducia è una cosa importante. Ci permette di fare affidamento sugli altri. Contiamo sulle persone di cui ci fidiamo per avere consiglio quando dobbiamo prendere delle decisioni. La fiducia è la base che ci consente di migliorare la nostra vita, la nostra famiglia, le nostre imprese, la nostra società e la nostra specie. Confidiamo nei membri della nostra comunità al punto da affidare loro i nostri figli quando vogliamo uscire a cena. Se dobbiamo

scegliere tra due baby-sitter, siamo più propensi a fidarci di una persona del quartiere, anche se con poca esperienza, che di una persona molto esperta che viene da lontano. E giustifichiamo questa preferenza con il fatto che di una persona che viene da fuori sappiamo molto poco. La verità è che non sappiamo nulla neanche della baby-sitter del posto, al di là del fatto che è del quartiere. In questo caso, ci fidiamo più della familiarità che dell'esperienza, pur essendo in gioco una questione molto importante come la sicurezza dei nostri figli. Confidiamo nel fatto che una persona che vive nella nostra stessa comunità, e che molto probabilmente condivide i nostri valori e le nostre credenze, sia più qualificata per prendersi cura di ciò che per noi è più prezioso rispetto a qualcuno che può vantare un lungo curriculum di esperienze ma proviene da un luogo sconosciuto. È un comportamento molto significativo, che ci fa riflettere sui criteri con cui assumiamo le persone: che cosa consideriamo più importante, il curriculum e l'esperienza o la capacità di inserirsi nella nostra comunità? I nostri figli sono probabilmente più importanti di una posizione vacante nella nostra organizzazione, eppure quando si tratta di loro utilizziamo a quanto pare un criterio diverso. Che la selezione dei dipendenti sia condizionata da un falso presupposto?

Storicamente, la fiducia ha svolto un ruolo più importante del possesso di specifiche capacità nel progresso delle aziende e delle società. Proprio come la coppia che lascia i figli alla baby-sitter per uscire a cena, in ogni comunità umana ci sono gruppi che si muovono confidando nel fatto che le loro case e le loro famiglie siano al sicuro fino al loro ritorno. Se non ci fosse fiducia, nessuno assumerebbe alcun rischio. E questo renderebbe impossibile ogni esplorazione, ogni sperimentazione e ogni progresso della società nel suo complesso. È un concetto fondamentale: solo quando possono fidarsi di una cultura o di un'organizzazione gli individui assumono rischi personali

per contribuire al progresso di quella cultura o di quell'organizzazione nel suo insieme. E questo per la semplice ragione che in fin dei conti ciò comporta dei benefici per la loro salute personale e per la loro sopravvivenza.

Per quanto esperto, per quanto abile, nessun trapezista si cimenterà mai in un nuovo salto mortale senza averlo prima provato con una rete di protezione. E più il salto è pericoloso, più insisterà per avere sempre una rete sotto di sé quando lo esegue. Oltre all'evidente funzione di proteggerlo in caso di caduta, la rete offre anche un vantaggio psicologico. Sapere che c'è dà al trapezista la fiducia per provare qualcosa che non ha mai fatto prima, o per eseguirlo ripetutamente. Rimuovete la protezione e si limiterà a eseguire i numeri più sicuri, quelli che sa di poter concludere atterrando sano e salvo. Quanto più si fiderà della qualità della rete, tanto più prenderà dei rischi personali per offrire uno spettacolo migliore. La stessa fiducia che la direzione del circo gli accorda fornendogli una rete viene probabilmente concessa anche ad altri artisti. Presto tutti gli artisti si sentiranno sicuri per provare numeri nuovi e misurarsi con difficoltà maggiori. Questa dinamica di fiducia e rischi concorre a far sì che il circo possa allestire uno spettacolo molto migliore, attirando più clienti. Così l'intero sistema prospera. Ma non può prosperare senza fiducia. Coloro che fanno parte di una comunità, o di un'organizzazione, devono poter confidare nel fatto che i capi forniscano loro una rete, pratica o emotiva. E la sensazione di supporto che ne deriva li porta a impegnarsi maggiormente, a tutto vantaggio del gruppo nel suo complesso.

Non mancherà mai, comunque, chi sarà disposto a correre dei rischi (per una volta o ripetutamente) anche senza rete. Ci sarà sempre qualcuno disposto a uscire in esplorazione indipendentemente dal fatto che altri siano rimasti a presidiare il fortino. Sono quelli che a volte si

guadagnano meritatamente la fama di innovatori. Sono quelli che sono andati oltre, che hanno fatto cose che nessun altro avrebbe fatto. Alcuni possono far progredire un'azienda, altri l'intera società. Altri muoiono prima di essere riusciti a raggiungere dei risultati.

C'è una grande differenza tra lanciarsi da un aereo con o senza paracadute. Entrambe sono esperienze straordinarie, ma solo nel primo caso si aumentano le probabilità di poter riprovare una seconda volta. Un trapezista con una personalità predisposta ad affrontare rischi altissimi senza rete può essere l'attrazione principale in uno spettacolo altrimenti mediocre. Ma se poi muore o se ne va in un altro circo? In questo caso è all'opera il paradigma nel quale ciascuno è motivato dal proprio tornaconto, indipendentemente dalle conseguenze o dai benefici per l'organizzazione in cui lavora. Le sue azioni possono avere conseguenze vantaggiose per il singolo e in taluni casi anche per il gruppo, ma i benefici, soprattutto per il gruppo, non sono duraturi. Con l'andar del tempo il sistema si inceppa, spesso a scapito dell'organizzazione. Creare un clima di fiducia per incoraggiare anche quanti, a differenza di Nick Leeson, non hanno una spiccata predilezione per il rischio, è una strategia che a lungo termine si rivela migliore.

Le grandi organizzazioni diventano grandi perché le persone che ne fanno parte si sentono protette. La forte presenza di una cultura comune crea senso di appartenenza e funziona come una rete. I dipendenti vanno a lavorare con la consapevolezza che i loro capi, i colleghi e l'organizzazione nel suo complesso li proteggono. Ciò si traduce in comportamenti di reciprocità, cioè in decisioni individuali, iniziative e modi di agire che supportano, rafforzano e tutelano gli interessi a lungo termine dell'organizzazione nel suo complesso.

Southwest Airlines, azienda rinomata per la sua attenzione al cliente, per scelta politica rifiuta l'idea che il

cliente abbia sempre e comunque ragione. Non tollera i clienti che trattano male i suoi dipendenti, anzi, si augura che clienti di questo tipo volino con altre compagnie[16]. È curioso che una delle aziende americane con il miglior servizio al cliente anteponga i propri dipendenti ai clienti. Ma alla base dell'ottimo servizio al cliente di Southwest c'è il rapporto di fiducia tra il management e i dipendenti, non un dogma. Un requisito indispensabile, quindi, per fidarsi della cultura in cui si lavora consiste nel condividere i valori e le convinzioni proprie di quella cultura. In assenza di ciò un dipendente stenta a inserirsi nell'organizzazione e spesso finisce per badare solo al proprio tornaconto, senza tenere conto del bene comune. Chi invece è in sintonia con l'organizzazione è enormemente più propenso a dare di più, a esplorare, a inventare, a innovare, a progredire e, soprattutto, a fare tutto questo più e più volte. Solo con la fiducia reciproca un'organizzazione può diventare grande.

La vera fiducia deriva da ciò che non si vede

"Rambo 2", dice la voce dalla radio del generale di brigata Jumper, riferendosi a lui con il suo indicativo di chiamata. "Gruppo nemico a 180, venticinque miglia, in rapido avvicinamento".

"Ce l'ho sul radar di casa", risponde Rambo 2, riferendo di aver individuato il gruppo nemico sul suo radar di bordo. Generale a una stella, John Jumper è un esperto pilota di F-15 con migliaia di ore di volo e più di mille ore di combattimento[17]. Uno dei migliori sotto tutti gli aspetti. Nato a Paris, Texas, ha fatto una brillante carriera. Ha volato con quasi tutti i mezzi dell'aviazione americana, dai cargo ai caccia. Decorato al valore, comandante della sua brigata, intelligente e sicuro di sé, incarna tutte le doti di un vero pilota di caccia.

Ma quel giorno la reazione di Jumper non è adeguata alla situazione. A venticinque miglia di distanza, ci si aspetterebbe da lui che faccia fuoco o che intraprenda qualche altra azione offensiva. Temendo che Jumper abbia visualizzato sul radar un contatto sbagliato, il capitano Lori Robinson ripete con calma quello che vede da lontano: “Rambo 2 confermo gruppo nemico a 190, venti miglia”.

Come controller incaricato di monitorare l’azione dal suo schermo radar situato in un vicino centro di comando e controllo, Lori Robinson ha il compito di dirigere il pilota verso l’aereo nemico in modo che possa usare le armi a sua disposizione per intercettarlo e distruggerlo. A differenza di un controllore di volo civile, il cui compito è quello di mantenere gli aerei a distanza di sicurezza l’uno dall’altro, il suo lavoro consiste nel portare gli aerei il più possibile l’uno vicino all’altro. Dotato di un ampio schermo radar, solo il controller ha una visione più ampia di ciò che sta accadendo, mentre il sistema di navigazione di bordo mostra al pilota solo ciò che è direttamente di fronte al velivolo.

Il capitano Robinson, tuttavia, vede nel suo lavoro qualcosa di più grande che restare semplicemente a osservare il radar, qualcosa di più profondo che essere semplicemente gli occhi e le orecchie di piloti lanciati verso il combattimento a 1.500 miglia all’ora. Il capitano Robinson sa *perché* il suo lavoro è importante. Si considera responsabile di tracciare per i piloti affidati alle sue cure un percorso che consenta loro di portare a termine la loro missione, di lanciarsi all’attacco sui loro aerei con la massima fiducia. E per questo motivo, è insolitamente brava nel suo lavoro. Robinson non può sbagliare. Se lo facesse, perderebbe la fiducia dei suoi piloti e, soprattutto, i piloti perderebbero fiducia in se stessi. È la fiducia, appunto, che rende i piloti così abili nel loro lavoro.

E poi accade. Dalla calma nella voce di Jumper alla radio, il capitano Robinson capisce che il pilota non è consapevole

della minaccia che avanza verso di lui. In una giornata senza nuvole, a seimila metri sopra il deserto, esplode l'allarme nel modernissimo jet da combattimento da 25 milioni di dollari di Rambo2. Il generale alza gli occhi dal suo schermo radar e vede il nemico che si dirige minaccioso verso di lui. "Attacco a destra! Attacco a destra!", urla alla radio. Il 9 ottobre del 1988, il generale di brigata John P. Jumper rimane ucciso.

Il capitano Robinson attende. C'è un momento di calma inquietante, poi Jumper fa irruzione nella stanza di debriefing alla Nellis Air Force Base. "Mi ha fatto ammazzare!", grida rivolto al capitano Robinson. Situata nel deserto del Nevada, Nellis ospita la scuola di combattimento aereo dell'aviazione americana. Quel giorno, il generale John Jumper è stato colpito direttamente da un missile simulato, lanciato da un altro jet americano nel ruolo di un combattente nemico.

"Non è stata colpa mia, signore", risponde con calma il capitano Robinson. "Controlli il video. Vedrà lei stesso". Il generale Jumper, comandante della 57ª brigata, laureato all'USAF Fighter Weapons School ed ex istruttore a Nellis, è solito riesaminare tutti i dettagli dopo ogni volo di addestramento. I piloti spesso richiedono il video per imparare dalle loro esercitazioni. Il video non mente mai. E non mente neppure quel giorno. Rivela che l'errore è stato davvero suo, non del capitano Robinson. È stato un errore classico. Il generale Jumper ha dimenticato di far parte di una squadra. Ha dimenticato che a renderlo così bravo nel suo lavoro non è solo la sua abilità. Jumper è uno dei migliori perché dietro di lui ci sono altre persone che collaborano con lui. Un'imponente infrastruttura fatta di persone che lui non può vedere.

Senza dubbio il generale Jumper ha ricevuto il miglior equipaggiamento, la migliore tecnologia e la migliore formazione che il denaro possa comprare. Ma sono i meccanici, gli insegnanti, i suoi compagni piloti, la cultura

dell’Air Force e il capitano Robinson a dargli la sicurezza necessaria ad affrontare ogni missione con la necessaria fiducia. Il generale Jumper ha dimenticato *perché* è diventato così bravo e in una frazione di secondo ha preso una decisione che gli è costata la vita. Ma la formazione e l’addestramento servono proprio per imparare queste lezioni.

Sono passati sedici anni da quella lezione sul deserto del Nevada e il generale Jumper ha fatto molta strada. Ormai in pensione con il grado di generale a quattro stelle, dal 2001 al 2005 ha prestato servizio come capo di Stato maggiore dell’US Air Force, il più alto incarico militare in tutta l’aeronautica, responsabile dell’organizzazione, della formazione e dell’equipaggiamento di quasi 700.000 uomini fra militari, guardie, forze di riserva e civili in servizio negli Stati Uniti e all’estero. Come membro dello Stato maggiore congiunto, insieme ai capi delle altre armi, è stato consigliere del segretario della difesa, del Consiglio di sicurezza nazionale e del presidente degli Stati Uniti.

Ma questa storia non riguarda il generale Jumper. Riguarda Lori Robinson. Anche lei adesso è generale di brigata dell’Air Force e non passa più la sua giornata davanti a un monitor. Nella sua vita non ci sono più “babau” e “banditi”, i soprannomi con cui l’aeronautica militare distingue i buoni e i cattivi. Eppure, anche se il suo lavoro è cambiato, il generale Robinson all’inizio di ogni giornata non manca mai di ricordare a se stessa perché è venuta a lavorare.

Le mancano “i suoi ragazzi”, come era solita chiamare coloro che prestavano servizio ai suoi comandi, ma non ha perso la voglia di cercare sempre nuovi modi per spianare la strada agli altri e metterli in condizione di crescere e di far crescere l’organizzazione. “Non è più tempo di pensare a se stessi”, era solita dire ai suoi allievi quando era istruttore alla scuola di combattimento aereo. “Non preoccupatevi di voi, ma dei sottufficiali che vengono dopo

di voi. Se un numero sufficiente di noi lo farà", proseguiva, spiegando il *perché* del suo comportamento, "saremo certi di lasciare un'organizzazione militare e un Paese migliori di come li abbiamo trovati. E non è proprio questa, in fondo, la nostra vera missione?". Questa certezza di avere uno scopo, questa chiara consapevolezza del *perché* che la spinge a lavorare, è stata la chiave del successo del generale Robinson. Un successo, per inciso, davvero notevole.

La sua dedizione al compito di spianare la strada agli altri, per consentire loro di affrontare con piena fiducia imprese sempre più difficili e importanti, ha spinto chi le stava intorno a fare esattamente lo stesso per lei. Come donna in un mondo maschile quale è quello militare, il generale Robinson ha rappresentato una figura esemplare di comandante. La vera leadership non si nutre di comportamenti arroganti e di intimidatori; i grandi leader, come dimostra il generale Robinson, guidano gli altri con i loro *perché*, incarnano la consapevolezza di uno scopo che ispira coloro che li circondano.

Il generale Robinson era così affidabile come controller che spesso i piloti in missione di addestramento chiedevano di essere assegnati a lei. "Il complimento più grande che io abbia mai ricevuto è stato quando qualcuno diceva: 'Quando andrò in guerra, voglio Lori alla radio'", racconta. È stata la prima donna nella storia dell'aeronautica militare americana a comandare la 552ª Brigata di Controllo aereo della Tinker Air Force Base, una delle più grandi brigate del Comando di Combattimento aereo (la brigata che utilizza il sistema di controllo aviotrasportato AWACS, la flotta di Boeing 707 con i grandi dischi radar rotanti nella parte superiore). È il primo comandante di una brigata di combattimento che non proviene dai ranghi dei piloti. Ed è stata il primo istruttore di sesso femminile che abbia insegnato all'Air Force Fighter Weapons School, la scuola dove si formano tutti i migliori piloti di caccia

dell’aeronautica militare. Lì è diventata l’insegnante più apprezzata del corpo docente, risultando la migliore per sette anni di fila. È stata la prima donna a dirigere la segreteria dell’aeronautica e a diventare capo di Stato maggiore dell’Executive Action Group. Nel 2000, il presidente dello Stato maggiore congiunto ha detto del generale Robinson, all’epoca ancora capitano, che aveva influenzato in modo significativo le sue idee sulla forza aerea. E ci fermiamo qui, ma potremmo continuare.

Il generale Lori Robinson è un leader straordinario sotto tutti gli aspetti. Alcune persone, quando si trovano in posizioni di comando, si comportano come se fossero su un albero di scimmie. Cercano di fare in modo che chi è in cima all’albero, guardando verso il basso, non veda che sorrisi. Chi sta di sotto, però, troppo spesso guardando verso l’alto vede solo una schiera di deretani. I grandi leader come il generale Robinson sono rispettati sia da chi sta sopra di loro, sia da chi sta sotto di loro. I suoi sottoposti confidano implicitamente in lei perché la vedono impegnata a prendersi cura di loro. “Non c’è niente che potete fare cui io non possa porre rimedio”, si dice che fosse solita dire ai suoi allievi alla scuola di combattimento aereo. E i suoi superiori mostrano notevole deferenza verso di lei. “Non so come riesca a fare nemmeno la metà delle cose che fa”, dice chi la conosce, accompagnando il giudizio con un sorriso smagliante e con atteggiamento di grande rispetto. Le sue doti di comando non dipendono dal fatto che sia la più intelligente o la più attraente. È un grande leader perché ha capito che il segreto per guadagnare la fiducia di un’organizzazione non consiste nel cercare di impressionare tutti, ma nel mettersi al servizio di coloro che sono al suo servizio. È questa fiducia invisibile che dà a un leader il seguito necessario per ottenere dei risultati. E nel caso di Lori Robinson, i risultati arrivano.

Uso l’esempio militare perché mi permette di esasperare l’argomento. La fiducia conta. La fiducia deriva dal sentirsi

parte di un'organizzazione o di una cultura con un insieme di valori e di credenze in comune. E si alimenta se quei valori e quelle credenze sono gestiti in modo attivo. Quando le aziende non operano attivamente per mantenere in equilibro il proprio "Cerchio d'oro", fatto di chiarezza, disciplina e coerenza, la fiducia inizia a incrinarsi. Ogni azienda, e più in generale ogni organizzazione, deve lavorare in modo attivo per tenere viva nei suoi membri la consapevolezza del *perché* che è alla base della sua esistenza. Per fare in modo, in primo luogo, che tutti tengano sempre a mente *perché* è stata fondata e in che cosa crede. Che tutti si sentano responsabili di tenere vivi i suoi valori e i suoi principi guida. Non basta scriverli su un muro: sarebbe una politica puramente passiva. I bonus e gli incentivi devono essere incentrati su quei valori e su quei principi. L'azienda deve mettersi al servizio di coloro che dovrebbero servirla.

Quando regna il giusto equilibrio, chi è in sintonia con l'organizzazione può confidare nel fatto che tutti siano a bordo per le stesse ragioni. E questo è anche l'unico modo per far sì che ogni singolo membro del sistema possa confidare nel fatto che gli altri siano intenzionati a "lasciare un'organizzazione migliore di quella che hanno trovato", per citare ancora il generale Robinson. In queste condizioni può germogliare la passione. La passione nasce quando ci si sente parte di qualcosa in cui si crede, di qualcosa che è più grande di noi. Se non si ha fiducia nel fatto che un'azienda sia organizzata per promuovere i suoi *perché*, la passione tende a scemare. Se non si gestisce la fiducia, le persone iniziano a venire al lavoro solo per dovere e a preoccuparsi prevalentemente del proprio tornaconto. In queste condizioni attecchiscono beghe, cordate interne e trame di potere, animate da persone che si muovono nel sistema solo a propri fini personali spesso a scapito degli altri, quando non dell'organizzazione stessa. Se un'azienda non gestisce la fiducia, i dipendenti non si fidano più e il

tornaconto personale diventa la motivazione prevalente. Questo può produrre risultati nel breve termine, ma con il passare del tempo l'organizzazione tenderà a indebolirsi sempre più.

Herb Kelleher, il visionario fondatore di Southwest Airlines, aveva capito tutto questo molto meglio di tanti altri. Si era reso conto che per ottenere il massimo dai suoi dipendenti avrebbe dovuto creare un ambiente di lavoro che li facesse sentire protetti e valorizzati. Sapeva che sarebbero stati naturalmente portati a dare il massimo se avessero avuto la sensazione che il loro lavoro era importante. Una volta un giornalista gli chiese se per lui venissero prima gli azionisti o i dipendenti, e Kelleher dette una risposta che per quei tempi (in buona misura anche oggi) poteva suonare come un'eresia. "È molto semplice", disse. "I dipendenti vengono prima di tutto. E quando i dipendenti sono trattati in modo giusto, a loro volta trattano in modo giusto il mondo esterno, i clienti ritornano e gli azionisti sono soddisfatti. Le cose funzionano così. Non è un mistero".

L'influenza degli altri

Vi fidate di più di qualcuno che conoscete o di qualcuno che non conoscete? Di una pubblicità o della raccomandazione di un amico? Del cameriere che vi dice: "Tutti i piatti del nostro menu sono ottimi" o di quello che vi sconsiglia di prendere il pollo in umido? Trovate che rispondere a queste domande sia fin troppo semplice? Provate questa allora: perché mai gli altri dovrebbero fidarsi di voi?

Le raccomandazioni personali possono arrivare molto lontano. Tutti noi ci fidiamo del giudizio degli altri. Fa parte del tessuto stesso della nostra cultura. Ma non ci fidiamo del giudizio di chiunque: siamo più propensi a dar credito a

chi condivide i nostri valori e le nostre credenze. Quando pensiamo che qualcuno abbia a cuore il nostro interesse perché ciò va anche a suo vantaggio, l'intero gruppo ne beneficia. I progressi della società sono in gran parte basati sulla fiducia reciproca tra persone che condividono uno stesso insieme di valori e credenze.

La sensazione di fiducia ha origine nel sistema limbico, la stessa regione cerebrale in cui risiedono i *perché*, e può essere così forte da indurci a mettere in secondo piano persino i dati provenienti dalla ricerca empirica, o perlomeno a seminare il noi il tarlo del dubbio. L'efficacia delle manipolazioni ha qui la sua ragione più profonda: tutti noi, infatti, siamo portati a credere che gli altri, nel bene o nel male, ne sappiano più di noi. Ci sembra ovvio che almeno quattro dentisti su cinque siano più preparati di noi se si tratta di scegliere un chewing gum che non fa male ai denti (ma a proposito… e il quinto? Che cosa sa che gli altri non sanno?). Ci sembra naturale fidarci dei prodotti raccomandati da noti testimonial: di solito i personaggi famosi sono ricchi e possono scegliere tutti i prodotti che vogliono; se mettono in gioco la loro reputazione per fare pubblicità a un prodotto, deve essere per forza un buon prodotto, no?

Immagino che vi siate già dati la risposta da soli. Le persone famose fanno da testimonial semplicemente perché sono pagate per farlo. Eppure i testimonial funzionano; se così non fosse, le aziende non li userebbero. O dobbiamo ammettere che è solo la paura che possano funzionare davvero ad alimentare quel gioco milionario fatto di sorrisi e strizzatine d'occhio che ci invitano a comprare un'auto anziché un'altra, o un rossetto anziché un altro? La verità è che nessuno di noi è immune dall'effetto provocato da qualcuno che conosciamo, o di cui "sentiamo" di poterci fidare, e che influenza le nostre decisioni.

L'uso dei testimonial è basato proprio su questo meccanismo. Utilizzando un volto o un nome riconoscibile,

si presuppone che la gente sia più incline a dar credito a un messaggio pubblicitario. L'errore che spesso si commette consiste nel pensare che la fama del testimonial sia di per sé sufficiente a influenzare il comportamento, mentre non fa che generare un semplice meccanismo di pressione dei pari. Perché l'operazione funzioni veramente, occorre che il testimonial sia rappresentativo di una determinata causa o credenza. Per esempio, un'atleta nota per la sua etica del lavoro può promuovere efficacemente un'azienda che voglia contraddistinguersi per lo stesso valore; così come un attore celebre per le sue attività di beneficenza può sposarsi bene con un'impresa attenta alla responsabilità sociale. In casi come questi appare chiaro che l'azienda e il testimonial perseguono entrambi la stessa causa. Ricordo una pubblicità di TD Bank in cui figuravano due ospiti di un noto talk show del mattino, Regis Philbin e Kelly Ripa. Mi domando tuttora di quale causa possano essere rappresentativi personaggi di questo tipo, e che cosa c'entrino con la scelta di una banca. Le aziende che affermano di voler utilizzare dei testimonial che possiedano "le stesse qualità che vorremmo che i nostri clienti associassero a noi" sembrano non cogliere l'essenza del problema. Il testimonial è solo un *che cosa* che deve connettersi ai *perché* dell'azienda: dovrebbe incarnare qualità che l'azienda già possiede. Se non si è prima fatta chiarezza sui perché, al massimo l'uso dei testimonial potrà contribuire ad aumentare la notorietà, ma nient'altro che questo.

La scelta di un testimonial (e spesso anche le relative trattative contrattuali) è basata su una misura tipica della pubblicità chiamata Q-score, un quoziente che indica il livello di riconoscibilità, per così dire di celebrità, dei personaggi famosi. Più alto è questo punteggio, maggiore è la notorietà del personaggio. Ma questa informazione non basta. Solo se il testimonial è portatore di un *perché* chiaramente compreso dal pubblico può farsi efficacemente

ambasciatore di un’azienda che condivide gli stessi valori. Purtroppo però non esiste al momento la possibilità di misurare il *perché* di un personaggio famoso; e così, troppo spesso, il valore dei testimonial finisce per coincidere semplicemente con la loro fama. E se il pubblico cui l’azienda intende rivolgere la propria comunicazione non coglie i valori legati al testimonial, se quest’ultimo non è “uno di noi”, il messaggio pubblicitario può incrementare la notorietà, può persino sostenere le vendite nel breve periodo, ma non riesce a costruire fiducia.

Una raccomandazione degna di fiducia può essere molto più forte persino dell’evidenza empirica o di budget pubblicitari multimilionari. Pensate a un giovane padre desideroso di fare del suo meglio per il figlioletto appena nato, che decide di comprare una nuova automobile – un’auto sicura che garantisca la massima protezione per il bambino. Dopo aver passato una settimana a leggere riviste e documentazione e dopo aver visto tutte le pubblicità di automobili, ha stabilito che il sabato successivo andrà a comprare una Volvo. Ha confrontato attentamente caratteristiche e prestazioni e si è convinto di aver fatto la scelta giusta. Il venerdì sera va a un party con la moglie. In piedi, accanto al tavolo dei cocktail, c’è l’immancabile amico che sa tutto di automobili. Il nostro intrepido neo papà gli va incontro e con orgoglio gli annuncia che, ora che la famiglia è cresciuta, ha deciso di acquistare una Volvo. “Ma perché mai?”, gli risponde senza esitazione l’amico. “Le auto più sicure sono le Mercedes. Se vuoi bene a tuo figlio, comprati una Mercedes”.

A questo punto, tenendo conto del suo desiderio di essere un buon padre, ma anche della fiducia riposta nel consiglio dell’amico, il nostro esempio ha tre possibili conclusioni. Può darsi che il nostro giovane padre cambi idea e decida di acquistare una Mercedes; o che tenga fede alla sua decisione originale, ma non senza lasciarsi assalire dai dubbi; o, infine, che si rimetta alla scrivania, a

confrontare da capo recensioni e cataloghi per essere sicuro di aver fatto la scelta giusta. E per quante informazioni razionali possa avere a disposizione, finché non sentirà di aver fatto la scelta giusta, l'uomo avvertirà sempre più stress e sempre meno fiducia. Checché se ne dica, le opinioni degli altri contano. E le opinioni delle persone di cui ci fidiamo contano ancora di più.

Qui non si tratta di capire come le aziende automobilistiche debbano rivolgersi al padre intenzionato a comprare l'auto, né come possano orientare a loro favore l'influente opinione del suo amico che si intende di automobili. Acquirenti e influenzatori non sono concetti nuovi. Il punto è: come indurre a parlare di voi un numero di influenzatori sufficiente a mettere in moto il sistema?

---

[1] Gordon Bethune, *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback*, New York, Wiley, 1999.
[2] Kevin Freiberg e Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, New York, Broadway, 1998.
[3] Gordon Bethune, comunicazione personale, gennaio 2009.
[4] "Shackleton Plans Record Polar Trip", *New York Times*, 30 dicembre 1913.
[5] "Ernest H. Shackleton, 1874-1922", *South-Pole.com*, www.south-pole.com/p0000097.htm.
[6] www.pbs.org/wgbh/nova/shackleton/1914/timeline.html.
[7] Paul Ward, "Shackleton, Sir Ernest (1874-1922)", *Cool Antarctica*, www.coolantarcti
ca.com/Antarctica%20fact%20file/History/Ernest%20Shackleton_Trans-Antarctic_expediti on2.htm.
[8] *Nova Online*, www.pbs.org/wgbh/nova/shackleton/1914/team.html.
[9] Howard Putnam, comunicazione personale, ottobre 2008.
[10] James Tobin, *To Conquer the Air: The Wright Brothers and the Great Race for Flight*, New York, Free Press, 2004.
[11] Tobin, comunicazione personale, febbraio 2009.
[12] Tobin, comunicazione personale, febbraio 2009.
[13] Tobin, *To conquer the Air*, cit.
[14] Paul Burnham Finney, "Loading an Airliner is Rocket Science", *New York Times*, 14 novembre 2006, http://travel.nytimes.com/2006/11/14/business/14boarding.html.

[15] Nick Leeson ed Edward Whitley, *Rogue Trader: How I Brought Down Barings Bank and Shook the Financial World*, New York, Little, Brown & C., 1996.
[16] Freiberg e Freiberg, *Nuts!*, cit.
[17] Gen. Lori Robinson, comunicazione personale, ottobre 2008.

7

Punti critici

Se vi dicessi che conosco un’azienda che ha inventato una nuova tecnologia così stupefacente da trasformare il nostro modo di guardare la televisione, susciterei la vostra curiosità? Con ogni probabilità sareste interessati a comprare questo nuovo prodotto, e magari anche a investire nell’azienda. Ma c’è dell’altro. Il loro prodotto è il migliore sul mercato. Il loro livello di qualità è altissimo, di gran lunga il migliore sul mercato. E la loro comunicazione è così efficace che il loro marchio è conosciuto da tutti. Che ne dite?

Questa è la storia di TiVo, un’azienda che sembrava destinata a sfondare e invece si è rivelata un fiasco economico e commerciale. E proprio perché pareva che avesse in mano la ricetta del successo, con il suo fallimento TiVo sembra sfidare ogni regola di buon senso. Tuttavia, è più facile capire il suo insuccesso se si considera che l’azienda dava più importanza a *che cosa* faceva che a *perché* lo faceva. E che ignorava completamente la legge della diffusione delle innovazioni.

Nel 2000, Malcolm Gladwell ha raggiunto il suo personale punto critico spiegandoci l’origine dei “punti

critici" nell'economia e nella società. Nel suo libro intitolato appunto *Il punto critico*[1], Gladwell identifica i gruppi di individui chiave, che chiama influenzatori e connettori. L'analisi di Gladwell è senz'altro esatta. Ma lascia aperta una questione: per quale ragione un influenzatore dovrebbe parlare di voi? Il marketing si sforza da sempre di influenzare gli influenzatori, ma pochi sanno davvero come fare. Non c'è dubbio che i punti critici si verifichino e che le condizioni affinché ciò avvenga siano correttamente descritte da Gladwell, ma è possibile che un punto critico si verifichi intenzionalmente? In effetti, i punti critici non possono essere solo frutto del caso. Se davvero esistono, dovremmo essere in grado di progettarne uno; e se possiamo progettarlo dovremmo poter diventare capaci di generare cambiamenti che durino anche quando si è esaurita la spinta iniziale che li ha prodotti. È la differenza tra una tendenza passeggera e un'idea a cambiare per sempre una società o un settore.

Nel suo libro del 1962 *Diffusion of Innovations*, Everett M. Rogers fu il primo a descrivere in modo formale come le innovazioni si diffondono nella società[2]. Trent'anni dopo, in *Crossing the Chasm*, Geoffrey Moore ha esteso il modello di Rogers per applicarlo al marketing dei prodotti high-tech[3]. Ma la legge della diffusione dell'innovazione non spiega solo come si diffondono l'innovazione e la tecnologia. Spiega come si diffondono le idee.

Se non conoscete la legge, ne avrete almeno già sentito la terminologia. La popolazione si può suddividere in cinque segmenti lungo una curva a campana: innovatori, utenti precoci (*early adopters*), maggioranza precoce (*early majority*), maggioranza tardiva (*late majority*) e ritardatari (*laggards*).

Secondo la legge, il primo 2,5 per cento della popolazione è costituito dagli innovatori e il successivo 13,5 per cento dagli utenti precoci. Gli innovatori, sostiene Moore, perseguono con determinazione prodotti e idee nuove e sono incuriositi da ogni progresso importante; arrivare per primi costituisce un tratto centrale della loro esistenza. Come suggerisce il loro stesso nome, gli innovatori sono la piccola percentuale della popolazione che sfida tutti gli altri a vedere e a pensare il mondo in modo un po' diverso dal solito.

Gli utenti precoci, come gli innovatori, apprezzano i benefici che ogni nuova idea o tecnologia porta con sé. Riconoscono subito il valore delle idee nuove e sono disponibili ad accettarne le imperfezioni perché ne vedono il potenziale. Ma per quanto veloci a riconoscere il potenziale delle nuove tecnologie e aperti ad assumersene i rischi pur di provarle, gli utenti precoci non sono generatori di nuove idee come gli innovatori. Nonostante ciò, secondo Moore, entrambi i gruppi sono caratterizzati da una marcata fiducia nella propria intuizione. Sono persone che si fidano del proprio istinto.

Come gli innovatori, anche se in grado minore, gli utenti precoci sono disponibili a pagare un sovrapprezzo o a sopportare un certo grado di disagio pur di possedere un prodotto o di sposare un'idea che sentono essere giusta. Le persone che si collocano dalla parte sinistra della campana

sono quelle che fanno la fila per sei ore pur di essere tra i primi a comprare un iPhone, il prodotto che ha segnato l'ingresso di Apple nel mercato della telefonia mobile, quando sarebbe bastato aspettare una settimana per entrare in un negozio e acquistarlo in tutta tranquillità senza neanche un minuto di attesa. E questa loro disponibilità ad affrontare dei disagi o a pagare un sovrapprezzo non dipende tanto dall'unicità del prodotto, quanto piuttosto dalla loro consapevolezza di sé. Sono persone che vogliono arrivare per prime.

Fanno parte dello stesso gruppo i primi acquirenti che hanno comprato i televisori a schermo piatto quando il loro costo superava ancora i 40.000 dollari e la tecnologia era tutt'altro che perfezionata. Il mio amico Nathan è un esempio perfetto di questo profilo. Un giorno, a casa sua, ho contato almeno una dozzina di auricolari Bluetooth per il telefonino sparsi qua e là per le stanze. Gli ho chiesto perché ne avesse così tanti. "Si sono rotti tutti?". "No", mi ha risposto. "Ne è uscito uno nuovo". (In casa c'erano anche cinque laptop, svariati modelli di smartphone Blackberry e diverse scatole di altri gadget che non avevano mai funzionato gran che bene). Nathan è un utente precoce.

Il successivo 34 per cento della popolazione è rappresentato dalla maggioranza precoce, seguita dalla maggioranza tardiva e infine dai ritardatari, collocati all'estrema destra della curva. I ritardatari sono quelli che comprano i telefonini touch solo perché i telefoni a rotella sono ormai fuori produzione. La maggioranza precoce e quella tardiva sono composte da persone dalla mentalità più pratica, che danno più importanza a fattori di tipo razionale. Fra le due, la maggioranza precoce tende ad accogliere le idee e le tecnologie nuove con più facilità della maggioranza tardiva.

Più ci si sposta verso la parte destra della curva, più si ha a che fare con clienti e consumatori che possono aver

bisogno di un determinato prodotto, ma non condividono necessariamente le convinzioni dell'azienda che lo vende. Come clienti, sono di quelli che non si accontentano mai, per quanti sforzi possa fare un'azienda. Per loro alla fine tutto si riduce a una questione di prezzo. Di rado sono clienti fedeli. Di rado raccomandano un prodotto ad altri e a volte c'è persino da domandarsi perché mai continuare a trattare con loro. "Sembra proprio che non capiscano", ci dice il nostro istinto. Identificare le persone che appartengono a questo gruppo può essere importante proprio per cercare di evitarle. Perché investire tempo e denaro prezioso per star dietro a persone che, alla fine della giornata, compreranno ugualmente da voi se la vostra offerta soddisferà le loro esigenze pratiche, ma in caso contrario non vi saranno mai fedeli? Non è difficile capire in quale area della curva si colloca un cliente quando si è stabilita una relazione; ma sarebbe meglio riuscire a rendersene conto anche prima.

Tutti noi, in realtà, ci collochiamo in punti diversi della curva con riferimento a prodotti o idee differenti. Per lo più, in vari momenti possiamo essere strenui sostenitori di determinati prodotti o idee e agire da perfetti campioni del lato sinistro della campana, mentre nello stesso tempo riveliamo comportamenti da lato destro con riferimento ad altri prodotti o ad altre idee. Quando ci troviamo da un certo lato della curva spesso fatichiamo a capire quelli che stanno dalla parte opposta perché il loro comportamento ci appare insensato. Mia sorella è un utente precoce di abiti di moda, mentre io appartengo decisamente alla maggioranza tardiva. Solo di recente mi sono lasciato andare e ho comprato un paio di costosissimi blue jeans firmati. Ammetto che mi stanno bene, ma continuo a pensare che non valgano il loro prezzo e non riesco a capire perché mia sorella la pensi diversamente.

Sono invece un utente precoce di alcuni prodotti tecnologici. Ho comprato un lettore di DVD Blu-ray quando

la tecnologia non era ancora perfezionata. L'ho pagato quattro o cinque volte più di un normale lettore DVD. E mia sorella non riesce a capire perché io abbia buttato i miei soldi in quella "roba inutile", come la chiama lei. Su questo argomento avremo sempre punti di vista inconciliabili.

Ciascuno di noi assegna un valore differente a cose diverse e si comporta di conseguenza. Questa è una delle principali ragioni per cui è quasi impossibile "convincere" qualcuno del valore dei vostri prodotti o delle vostre idee in base ad argomenti razionali o a benefici tangibili. Torniamo di nuovo alla vecchia diatriba tra amanti della Ferrari e patiti della Honda Odyssey. I produttori di jeans firmati (e mia sorella) possono spiegarmi fino allo sfinimento quanto siano importanti la qualità del tessuto, l'originalità del modello, la cura nella lavorazione: tutte queste cose mi entrano da un orecchio e mi escono dall'altro. Ed è altrettanto facile dimostrare, senza ombra di dubbio, quali vantaggi pratici presenti un lettore DVD da 500 dollari rispetto a uno da 100; ma mia sorella non capirebbe nemmeno una parola. Di qui il gioco delle manipolazioni, che pur rivelandosi sempre efficaci non generano fidelizzazione e provocano un aumento di costi e di stress per tutte le parti coinvolte.

Chiunque abbia qualcosa da vendere, si tratti di un prodotto, di un servizio o di un'idea, nutre la speranza di raggiungere un certo livello di successo o di notorietà presso il grande pubblico. Quasi tutti sperano di penetrare l'intera campana della curva. Ma è più facile a dirsi che a farsi. Se si chiede a un piccolo imprenditore quali siano i suoi obiettivi, spesso ci si sente rispondere che intende raggiungere un fatturato miliardario in un numero X di anni. Sfortunatamente ci sono poche possibilità che questo accada davvero. Su 27 milioni di aziende ufficialmente attive negli Stati Uniti meno di 2000 hanno raggiunto il miliardo di dollari di fatturato annuo. E il 99,9 per cento delle imprese americane ha meno di 500 dipendenti. In

altre parole, avere successo nel mercato di massa è veramente difficile.

Per le grandi aziende che ci sono riuscite, confermarsi è altrettanto difficile. Solo perché si è stati capaci di penetrare il mercato di massa una o due volte, non è detto che ci si riuscirà ancora. Zune, il prodotto con cui Microsoft ha cercato di entrare nel mercato dei lettori mp3, per esempio, sembrava candidato ad avere la meglio sull'iPod. Ma non ce l'ha fatta. Anche quando la qualità è superiore, il successo richiede qualcosa di più di un buon prodotto e di un buon marketing. Non dimenticate che negli anni Ottanta la tecnologia Betamax, per quanto superiore, non è riuscita a imporsi sulla meno perfetta tecnologia VHS come formato standard per le videocassette. Non sempre vince il migliore. Come ogni legge naturale, la legge della diffusione dell'innovazione non può essere ignorata da chi voglia penetrare il mercato di massa. Rifiutarsi di tenerne conto può costare molto caro e condurre a un successo mediocre, se non addirittura all'insuccesso.

Il successo nel mercato di massa presenta un aspetto paradossale. È quasi impossibile ottenerlo se si indirizzano risorse e azioni di marketing verso la parte mediana della campana, nel tentativo di conquistare il favore di coloro che si collocano a metà della curva, senza essersi prima rivolti agli utenti precoci. Ci si può riuscire, ma a prezzi altissimi. Ciò accade perché la maggioranza precoce, secondo Rogers, in genere non prova un nuovo prodotto se non è stato già sperimentato da altri. La maggioranza precoce, anzi la maggioranza nel suo complesso, ha bisogno della raccomandazione di qualcun altro che abbia già utilizzato in precedenza il nuovo prodotto o il nuovo servizio. Ha bisogno che qualcun altro l'abbia già testato. Ha bisogno di una raccomandazione da parte di persone fidate.

Secondo la legge della diffusione, per avere successo a livello di massa bisogna prima aver già penetrato tra il 15 e

il 18 per cento del mercato. E ciò perché la maggioranza precoce non è disponibile a provare qualcosa di nuovo che non sia stato già provato da qualcun altro. Questa è la ragione per cui in questa fase si tende a calare i prezzi o a offrire servizi aggiuntivi: queste iniziative mirano a ridurre l'avversione al rischio di un segmento di consumatori dalla mentalità essenzialmente pratica, fino al punto in cui ogni remora all'acquisto è superata. Questo è ciò che chiamiamo manipolazione. A questo punto è possibile che il consumatore concluda l'acquisto, ma non diventerà mai un cliente fedele. Non dimenticatelo: la fidelizzazione si ha quando il cliente è disponibile a sopportare dei disagi o a pagare un sovrapprezzo per comprare da voi. Un cliente fedele può persino trascurare un'offerta più vantaggiosa da parte della concorrenza, cosa che la maggioranza tardiva non farà mai. Mettere in moto un sistema significa raggiungere il punto oltre il quale la crescita di un'impresa o la diffusione di un'idea inizia a prendere un ritmo inarrestabile. Ed è questo il punto in cui un prodotto viene accettato dal pubblico di massa. In cui un'idea diventa un movimento. Quando questo accade, la crescita non è solo esponenziale, è anche automatica. Procede per conto suo.

Un'azienda, quindi, non dovrebbe porsi semplicemente l'obiettivo di vendere a chiunque sia interessato al suo prodotto, cioè alla maggioranza, ma piuttosto di trovare persone che condividano le sue stesse convinzioni nella parte sinistra della curva a campana. Le persone di questo tipo scorgeranno un grande valore nel vostro prodotto e saranno felici di pagare un sovrapprezzo o di sopportare qualche disagio pur di sposare la vostra causa. E sono coloro che spontaneamente parleranno di voi a tutti gli altri. Quel famoso 15-18 per cento non è fatto di clienti che volevano solo comprare un certo prodotto. È la percentuale di coloro che condividono le vostre convinzioni e vogliono incorporare le vostre idee, i vostri prodotti e i vostri servizi nelle loro vite, facendone i *che cosa* dei loro *perché*.

Guardano *che cosa* fate e vi trovano un elemento tangibile che funge da dimostrazione del loro scopo, della loro causa o del loro credo agli occhi del mondo esterno. La loro disponibilità a pagare un sovrapprezzo o a sopportare qualche disagio la dice lunga su di loro, più che su di voi e sul vostro prodotto. La loro capacità di scorgere immediatamente *perché* hanno bisogno di incorporare il vostro prodotto nelle loro vite fa di queste persone i clienti più fedeli, gli azionisti più fedeli, i dipendenti più fedeli. Indipendentemente da dove si collochino sulla curva, queste persone non solo vi amano ma parlano di voi. Portate dalla vostra parte il maggior numero di persone a sinistra della campana, e queste spingeranno gli altri a seguire il loro esempio.

Mi piace chiedere alle aziende quale sia il loro tasso di conversione sulle nuove iniziative. Molti rispondono con orgoglio: “Dieci per cento”. Anche senza conoscere i principi del “Cerchio d’oro”, basta la legge dei grandi numeri per sapere che almeno un dieci per cento di nuove iniziative ha successo. Scagliate una quantità sufficiente di spaghetti contro il muro e qualcuno resterà appiccicato di sicuro. Per sviluppare un’impresa basta cercare nuovi clienti: ma cercarli mirando al centro della curva è molto più costoso. Per quanti nuovi clienti si riescano a trovare, la media non si discosterà mai molto dal 10 per cento, un valore troppo basso per innescare lo sviluppo.

Analogamente, il 10 per cento dei vostri attuali clienti si dimostrerà naturalmente fedele. Ma per quale motivo? Così come non sappiamo spiegare perché amiamo il nostro coniuge, tutto quello che possiamo dire per spiegare il comportamento di questi clienti è che “Ci hanno capito”. E per quanto giusta possa suonare, questa spiegazione non ha alcuna utilità pratica. Come fare per fare sì che un numero maggiore di clienti “vi capisca”? Siamo di fronte a quello che Moore chiama un “divario incolmabile”: il punto di transizione tra gli utenti precoci e la maggioranza

precoce è in effetti un abisso molto difficile da valicare. O perlomeno, lo è se non si conosce il proprio *perché*.

Se invece un'azienda riesce a focalizzarsi in modo rigoroso sugli utenti precoci, prima o poi la maggioranza segue a ruota. Ma occorre partire dal *perché*. Non basta concentrare l'attenzione sui cosiddetti influenzatori. La questione è: quali influenzatori? Può sembrare che alcune categorie di persone si prestino meglio di altre a ricoprire questo ruolo, ma in realtà tutti noi possiamo essere influenzatori in momenti differenti e per ragioni diverse. Un'azienda non ha bisogno di influenzatori quali che siano, ma di persone che condividano il suo stesso credo, e che ne parlino agli altri senza sollecitazioni né incentivi. Chi condivide veramente ciò in cui l'azienda crede e si colloca nella parte sinistra della curva non ha bisogno di incentivi di sorta: lo fa spontaneamente. Stimolare un influenzatore è sempre di per sé un atto di manipolazione, che mette l'influenzatore in una posizione falsa agli occhi del suo gruppo di appartenenza. Non ci vuole molto, infatti, perché il gruppo riconosca una raccomandazione che non è fatta nell'interesse collettivo ma è motivata da un tornaconto personale. A quel punto la fiducia viene meno e l'influenzatore cessa di essere credibile.

Quanto costa non tenere conto della legge della diffusione

Nel 1997, TiVo si apprestava a lanciare sul mercato un nuovo apparecchio di altissima qualità[4]. È difficile negare che a tutt'oggi quel prodotto di TiVo sia ancora il migliore in assoluto nella sua categoria. Inoltre, grazie a una straordinaria campagna di comunicazione, TiVo aveva raggiunto una notorietà spontanea che la maggior parte dei brand può solo sognarsi. Non solo TiVo era diventato un termine generico, come Kleenex (o come Borotalco in

italiano), ma in inglese era stato coniato persino un verbo, “to TiVo”.

L’azienda era stata fondata grazie all’apporto di capitale di rischio e possedeva una tecnologia che sembrava destinata a reinventare letteralmente la fruizione televisiva. Il problema fu che l’azienda, consapevole del fatto che il prodotto poteva avere un appeal sul mercato di massa, decise di promuoverlo direttamente presso il segmento mediano della curva, ignorando i principi della legge della diffusione. Inoltre, aggravando l’errore di valutazione, cercò di far presa sul cinismo del pubblico di massa spiegando *che cosa* poteva fare il prodotto senza preoccuparsi di far capire *perché* lo aveva lanciato. Tentò, cioè, di convincere i potenziali acquirenti con un elenco di pregi e di caratteristiche tecniche.

Sostanzialmente TiVo si rivolse al mercato di massa con un messaggio di questo tipo:

Abbiamo un nuovo prodotto.
Consente di mettere in pausa i programmi tv mentre sono in onda.
Permette di saltare la pubblicità.
Dà la possibilità di rivedere i programmi tv in diretta.
Memorizza le vostre abitudini e registra i vostri programmi preferiti senza bisogno che lo impostiate.

Gli analisti furono subito attratti dalle prospettive di TiVo (e così pure del suo diretto concorrente, Replay, un’azienda sostenuta da una vigorosa iniezione di venture capital). Una delle ricerche di mercato condotte all’epoca arrivò a stimare che i cosiddetti “ricevitori tv personali” avrebbero raggiunto i 760.000 utenti entro il primo anno dal lancio.

TiVo arrivò sul mercato nel 1999[5]. I due fondatori, Mike Ramsay e Jim Barton, erano certi che i telespettatori fossero pronti ad accogliere la nuova tecnologia. E forse lo sarebbero stati davvero, se TiVo avesse trovato il modo

giusto per comunicare con loro. Ma a dispetto dell'entusiasmo degli analisti e dei patiti di tecnologia le vendite furono un'enorme delusione. Nel primo anno TiVo vendette circa 48.000 pezzi[6]. Nel frattempo Replay (finanziata tra gli altri dai fondatori di Netscape) non riuscì a trovare un seguito e rimase coinvolta in una disputa coi network televisivi a proposito della funzione che consentiva ai telespettatori di saltare la pubblicità. Nel 2000 l'azienda adottò una nuova strategia e pochi mesi dopo fu ceduta a SonicBlue, che in seguito fallì.

Gli analisti erano incapaci di spiegare perché le vendite di TiVo andassero così a rilento. L'azienda sembrava avere tutte le condizioni favorevoli. Si poteva dire che avesse la ricetta del successo: un prodotto di altissima qualità, i capitali necessari e una situazione di mercato ideale. Nel 2002, quando TiVo era sul mercato ormai da quasi tre anni, un titolo di *Advertising Age* sintetizzava la situazione in modo emblematico: "Nelle case americane ci sono più bagni esterni che TiVo" (all'epoca, negli Stati Uniti si contavano 671.000 case dotate di un bagno in un casotto esterno, a fronte di un numero tra 504.000 e 514.000 con un apparecchio TiVo)[7]. Alle vendite insufficienti si accompagnava un risultato deludente per gli azionisti. All'epoca della quotazione le azioni di TiVo valevano poco più di 40 dollari. Pochi mesi dopo raggiunsero il picco massimo, appena sopra 50 dollari. Poi il prezzo continuò a scendere per il resto dell'anno e dal 2001, con l'eccezione di tre brevi periodi, non ha mai più superato i 10 dollari.

Alla luce dei principi del "Cerchio d'oro" la vicenda ha una spiegazione molto chiara: quando la gente compra non guarda *che cosa* fa un'azienda, ma *perché* lo fa, mentre TiVo aveva cercato di convincere i consumatori limitandosi a spiegare loro *che cosa* facesse il nuovo prodotto, a suon di caratteristiche tecniche e argomenti razionali. La risposta del pubblico di massa, per lo più dotato di una

mentalità pragmatica e tecnofobica, era più che prevedibile. “Non capisco questo prodotto. Non mi serve. Non mi piace. Mi fate paura”. C’era solo un piccolo gruppo di appassionati, probabilmente intorno al 10 per cento, che “avevano capito” anche in assenza di un *perché* esplicitato formalmente. E ci sono ancora, ma non erano in numero sufficiente per far sì che si raggiungesse quel punto critico previsto e atteso da TiVo.

Ciò che TiVo non fece, mentre avrebbe dovuto farlo, fu esprimere le proprie convinzioni. Avrebbe dovuto prima di tutto spiegare *perché* aveva inventato il suo prodotto, e poi fare di tutto per condividere la sua invenzione con gli innovatori e gli utenti precoci animati dalle stesse passioni. Se avesse costruito la sua comunicazione mettendo al primo posto il motivo stesso che giustificava l’esistenza del prodotto, quest’ultimo sarebbe diventato la prova tangibile di una causa più alta: la prova di un *perché*. Proviamo a confrontare l’elenco di pregi e caratteristiche tecniche che abbiamo visto prima con una sua versione che parte dal *perché*:

Se siete di quelli che amano avere un controllo totale su ogni aspetto della propria vita, abbiamo un prodotto perfetto per voi.
Consente di mettere in pausa i programmi tv mentre sono in onda.
Permette di saltare la pubblicità.
Dà la possibilità di rivedere i programmi tv in diretta.
Memorizza le vostre abitudini e registra i vostri programmi preferiti senza bisogno che lo impostiate.

In questa versione, tutte le caratteristiche tecniche e gli argomenti razionali sono usati come prove di un *perché* che giustifica l’esistenza stessa del prodotto, e non come argomenti di vendita in quanto tali. Il *perché* è il credo che

sostiene la decisione, mentre i *che cosa* consentono di razionalizzare il fascino esercitato dal prodotto.

A conferma della sua incapacità di sollecitare il giusto segmento di mercato, TiVo diede una spiegazione molto razionale dell'intera vicenda. "Finché non ha il prodotto in mano", disse nel 2000 al *New York Times* Rebecca Baer, una portavoce di TiVo, "la gente non si accorge di averne bisogno". Se questo ragionamento fosse vero, nessuna nuova tecnologia potrebbe mai imporsi. La spiegazione era palesemente errata. Che il grande pubblico non avesse capito il valore del prodotto era certamente vero; ma il fatto che poche persone avessero "il prodotto in mano" era dovuto all'incapacità di TiVo di raggiungere e mobilitare i consumatori alla sinistra della campana per sostenerne e incoraggiarne l'adozione. TiVo non era partita dal *perché*. Aveva ignorato la parte sinistra della curva e non era assolutamente riuscita a raggiungere il punto critico. Ed era per queste ragioni che la gente "non aveva il prodotto in mano" e il pubblico di massa non lo comprava.

Facciamo un salto in avanti di quasi dieci anni. TiVo continua ad avere il miglior videoregistratore digitale esistente sul mercato. La sua notorietà spontanea continua a essere altissima. Ormai quasi tutti conoscono il prodotto e le sue funzionalità. Eppure il futuro dell'azienda si presenta tutt'altro che roseo.

Sebbene milioni di telespettatori facciano quotidianamente tutto quello che si può fare con un TiVo, purtroppo per l'azienda non usano il suo apparecchio. Usano un videoregistratore digitale che viene fornito loro dal network di televisione satellitare o via cavo cui sono abbonati. Molti sostengono che il fallimento di TiVo sia dovuto alle superiori capacità distributive delle aziende televisive. Ma si sa che spesso la gente è disposta a deviare dal proprio percorso, a pagare di più o a sopportare dei disagi pur di comprare un prodotto che sente come proprio in maniera viscerale. Fino a poco tempo fa chi voleva una

Harley-Davidson personalizzata aspettava dai sei a dodici mesi per averla. Sotto ogni aspetto questo è ciò che sarebbe giusto chiamare un servizio scadente. Quegli stessi consumatori avrebbero potuto entrare da un concessionario Kawasaki e uscire il giorno stesso con una motocicletta nuova. Avrebbero senz'altro trovato un modello molto simile, altrettanto potente e forse anche meno costoso. Eppure sopportavano il disagio volontariamente, perché non erano in cerca di una motocicletta, ma volevano una Harley.

TiVo non è stata la prima azienda a ignorare questi principi e non sarà l'ultima. Lo scarso successo delle radio a tecnologia satellitare come Sirius o XM Radio è dovuto a ragioni molto simili. Si trattava di nuove tecnologie molto ben pubblicizzate, con tutti i capitali necessari a disposizione, che hanno cercato di convincere gli utenti con promesse basate su caratteristiche tecniche e argomenti razionali: niente pubblicità, molti più canali della concorrenza. Metteteci pure un impressionante dispiegamento di testimonial d'eccezione, dalla rap star Snoop Dogg a un'icona pop degli anni Settanta come David Bowie; eppure la tecnologia non ha decollato. Quando si parte dal *perché*, tutti coloro che condividono le vostre stesse convinzioni si sentono attratti da voi per ragioni del tutto personali. Sono le persone che hanno i vostri stessi valori e il vostro stesso credo a mettere in moto il sistema, non la qualità dei prodotti. Il vostro ruolo in questo processo consiste nel far capire molto chiaramente di quale scopo, di quale causa o di quale credo volete farvi paladini, e nel mostrare come i vostri prodotti e i vostri servizi possono contribuire al progresso della causa. In assenza di un *perché*, le nuove idee e le nuove tecnologie si ritrovano presto coinvolte nel gioco del prezzo e delle caratteristiche tecniche, un chiaro segnale della mancanza di un *perché* e una condizione che comporta il rischio di scivolare nello status di commodity. Anche nel caso delle radio satellitari

l’insuccesso non è dovuto alla tecnologia, ma al modo in cui le aziende hanno cercato di comunicarla. Le radio satellitari non hanno minimamente scalfito la posizione delle radio commerciali. Anche dopo la fusione di Sirius e di XM, attuata nella speranza che unire le forze delle due aziende potesse consentire loro di avere miglior fortuna, le azioni della nuova società si attestarono sotto i 50 centesimi. E l’ultima volta che me ne sono interessato XM offriva uno sconto, una promozione, spedizioni gratuite e si presentava come “il servizio radio satellitare numero uno in America con oltre 170 canali”.

Date alla gente qualcosa in cui credere

Il 28 agosto 1963 250.000 persone arrivarono a Washington da tutta l’America per ascoltare il famoso discorso *I Have a Dream* di Martin Luther King. Gli organizzatori non avevano spedito 250.000 inviti e non c’era nessun sito web su cui verificare la data della manifestazione. Come fecero così tante persone a presentarsi nel giorno giusto e all’ora giusta?

Nei primi anni Sessanta gli Stati Uniti erano divisi da profonde tensioni razziali. Solo nel 1963 decine di città erano state attraversate da disordini. L’America era un Paese ferito da disuguaglianze e discriminazioni. Se il movimento per i diritti civili riuscì a far crescere l’idea che tutti gli uomini sono uguali fino a farla diventare un movimento capace di trasformare un Paese, fu proprio grazie ai principi del “Cerchio d’oro” e della legge della diffusione.

Martin Luther King non era l’unico, all’epoca, a sapere *che cosa* doveva cambiare per far crescere i diritti civili in America. Sapeva bene *che cosa* fare, ma anche ad altri non mancavano le idee. E non tutte le sue idee erano buone. Non era un uomo perfetto; aveva i suoi limiti, come tutti.

Ma era assolutamente determinato nelle sue convinzioni. *Sapeva* che in America le cose dovevano cambiare. La chiarezza del suo *perché* e la consapevolezza dello scopo da raggiungere gli davano la forza e l'energia per continuare la sua lotta contro difficoltà che spesso apparivano insormontabili. Molti altri, pur condividendo la sua stessa visione dell'America, dopo tante sconfitte rinunciarono a battersi. Perdere è doloroso. E per continuare a lottare con la stessa determinazione, giorno dopo giorno, non basta sapere quali leggi bisognerebbe varare. Ci vuole qualcosa di più. Una piena affermazione dei diritti civili in America poteva verificarsi solo se i suoi sostenitori avessero saputo mobilitare l'intera popolazione. Probabilmente avrebbero ottenuto di far passare una legge, ma questo non bastava: dovevano trasformare un Paese. E solo se fossero riusciti a ottenere il consenso di tutti i cittadini americani, non per obbligo, ma per adesione spontanea, avrebbero ottenuto cambiamenti duraturi. Ma nessuno può provocare dei cambiamenti duraturi da solo. Martin Luther King aveva bisogno di coinvolgere altre persone che condividessero i suoi stessi valori.

Come affermare i diritti civili, *che cosa* fare per ottenere questo risultato erano dettagli su cui si sarebbe potuto discutere, tant'è vero che vari gruppi di militanti tentarono di perseguire strategie diverse. Alcuni ricorsero alla violenza, altri perseguirono strade più pacifiche. Ma a prescindere da *come* e *che cosa* fare, tutti avevano un punto fermo in comune: il *perché* che era alla base della loro lotta. E non fu solo l'imperturbabile convinzione di Martin Luther King a scuotere un intero popolo, ma anche la sua capacità di esprimere questo *perché* a parole. King aveva un dono. Parlava di ciò in cui credeva. E le sue parole avevano la forza di ispirare gli altri:

"Io ci credo".
"Io ci credo".

“Io ci credo”.

“Ci sono due tipi di leggi”, diceva, “quelle giuste e quelle ingiuste. Una legge giusta è una norma stabilita dall’uomo che si concilia con la legge morale. Una legge ingiusta è una norma che non è in armonia con la legge morale… Ogni legge che concorre a innalzare la persona umana è giusta. Ogni legge che la degrada è ingiusta. Tutte le norme che producono segregazione sono ingiuste perché la segregazione distorce l’anima e danneggia la persona”[8]. Il suo credo andava ben oltre il movimento per i diritti civili. Riguardava l’intera umanità, riguardava il modo in cui tutti noi trattiamo i nostri simili. Aveva preso una forma che era figlia del tempo e del luogo in cui era nato, e del colore della sua pelle; ma il movimento per i diritti civili aveva consentito a Martin Luther King di portare alla luce il suo più vero *perché*, la fede nell’uguaglianza di tutti gli uomini.

Chi ascoltava le sue parole e lo sentiva affermare le sue convinzioni ne rimaneva intimamente toccato. Tutti coloro che condividevano il suo credo sposavano la sua causa e la facevano propria. E ne parlavano ad altri. Che a loro volta ne parlavano ad altri. Alcuni si organizzarono per diffondere il loro credo in modo più efficace.

Fu così che nell’estate del 1963 250.000 persone si presentarono a Washington per ascoltare Martin Luther King mentre pronunciava il suo discorso *I Have a Dream* al Lincoln Memorial.

Ma quante di quelle persone si presentarono per Martin Luther King?

Nemmeno una.

Si presentarono per se stesse. Si presentarono per quello in cui *loro* credevano. Per quella che loro vedevano come un’opportunità per contribuire a fare dell’America una versione migliore di se stessa. Perché *loro* volevano vivere in un Paese che riflettesse i valori e le convinzioni che li avevano spinti ad affrontare un viaggio in autobus di otto

ore, pur di essere lì, in piedi, sotto il sole di Washington in pieno agosto, per sentire parlare Martin Luther King. Venire a Washington fu solo una delle cose che fecero per dar prova delle loro convinzioni. Presentarsi quel giorno fu uno dei *che cosa* legati al loro *perché*. Era una causa, ed era la loro causa.

Il discorso di Martin Luther King ebbe la funzione di ricordare in modo viscerale a ciascuno dei presenti le ragioni da tutti condivise per cui erano lì ad ascoltare. E riguardava i valori in cui tutte quelle persone credevano, non il modo in cui li avrebbero affermati. Il discorso diceva "Io ho un sogno", non "Io ho un piano". Era l'affermazione di un fine, non un piano completo in dodici punti per introdurre i diritti civili in America. Con quel discorso Martin Luther King dava all'America un luogo verso cui andare, non un piano da seguire. Anche il piano aveva la sua importanza, ma non in quel momento, sui gradini del Lincoln Memorial.

Martin Luther King seppe affermare le sue convinzioni con tale vigore da riuscire a mobilitare tutti coloro che condividevano le sue idee pur senza essere personalmente toccati dalle disuguaglianze. Quasi un quarto dei presenti quel giorno erano bianchi. Il loro credo non riguardava i neri americani, riguardava un'America di tutti. Martin Luther King era il leader di una causa. La causa di tutti coloro che condividevano le sue convinzioni a prescindere dal colore della pelle.

Non furono i dettagli del suo piano d'azione a fare di lui un leader. Furono le sue convinzioni e la sua capacità di comunicarle chiaramente a far sì che la gente lo seguisse. In sostanza, come tutti i grandi leader, Martin Luther King divenne il simbolo di una fede, la personificazione di una causa. Ancor oggi si costruiscono statue che lo raffigurano per mantenere quella fede viva e tangibile. Le persone non lo seguivano grazie alla sua idea di un'America diversa, ma per la *loro* idea di un'America diversa. La regione del

cervello che influenza il comportamento e le decisioni non ha la capacità di utilizzare il linguaggio. Ci è difficile esprimere chiaramente, in termini emotivi, perché facciamo ciò che facciamo, e tendiamo a utilizzare delle razionalizzazioni che, per quanto valide e vere, non hanno la forza di ispirare gli altri. Così, quando si chiedeva loro perché fossero lì quel giorno, quelle persone indicavano Martin Luther King e rispondevano semplicemente: "Perché ci credo".

Più di ogni altra cosa, Martin Luther King ci ha dato chiarezza, ci ha fornito un modo per esprimere quello che sentivamo. Ci ha dato le parole che ci hanno ispirato. Ci ha dato qualcosa in cui credere, qualcosa da poter facilmente condividere con i nostri amici. Tutti quel giorno al Mall condividevano un insieme di valori e di convinzioni. E tutti, a prescindere dal colore della pelle, dalla razza o dal sesso, si fidavano l'uno dell'altro. Era quella fiducia, quel comune legame, quella fede condivisa ad alimentare un movimento che avrebbe cambiato una nazione.

Noi ci credevamo.
Noi ci credevamo.
Noi ci credevamo.

---

[1] Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. New York, Back Bay, 2002; trad. it. *Il punto critico*, Milano, Rizzoli, 2006.
[2] Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press. 2003.
[3] Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm*, New York, Collins, 2002.
[4] Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm*, New York, Collins, 2002.
[5] www.tivo.com/abouttivo/aboutushome/index.html.
[6] Roy Furchgott, "Don't People Want to Control Their TV's?", *New York Times*, 24 agosto 2000, www.nytimes.com/2000/08/24/technology/don-t-people-want-to-control-their-tv-s.html.

[7] Bradley Johnson, “Analysts Mull Future Potential of PVR A-Zapping Technology”, *Advertising Age*, 4 novembre 2002, http://people.ischool.berkeley.edu/~hal/Courses/StratTech09/Lectures/Networks/Articles/tivo-losing-money.html.
[8] Martin Luther King Jr., “Letter from a Birmingham Jail”, http://www.uscrossier.org/pullias/wp-content/uploads/2012/06/king.pdf.

Parte quarta

Come mobilitare chi ci crede

8

Partire dal perché, ma conoscere il come

L’energia dà la carica, il carisma ispira

Grrr!!! Steve Ballmer, l’uomo che ha sostituito Bill Gates alla guida di Microsoft, irrompe con un ruggito sul palco dell’annuale meeting globale della società[1]. Ballmer ama Microsoft, lo dice senza mezzi termini. E sa come eccitare un pubblico. La sua energia è quasi folcloristica. Agita i pugni, corre da una parte all’altra del palco, urla e suda. Vederlo in azione è fantastico e la gente lo adora. Ballmer è una dimostrazione vivente del fatto che l’energia motiva le folle. Ma può ispirare un popolo? Che cosa succede il giorno dopo, o la settimana successiva, quando Ballmer non è più lì, a motivare i dipendenti con la sua energia? È sufficiente l’energia per mantenere alta la concentrazione di un’azienda di 80.000 persone?

Bill Gates, al contrario, è timido e goffo, quasi negato per la vita sociale. Non corrisponde affatto allo stereotipo del leader di un’azienda da miliardi di dollari. Non ha grande energia come oratore. Ma quando prende la parola tutti lo

ascoltano con il fiato sospeso. Pendono dalle sue labbra. Con i suoi discorsi Bill Gates non mobilita il pubblico, ma lo ispira. Chi lo ascolta ricorda quello che ha detto e porta con sé le sue parole per settimane, mesi, a volte anni. Gates non ha energia, ma sa ispirare.

L'energia motiva, ma il carisma ispira. L'energia è facile da riconoscere, da misurare e da copiare. Il carisma è difficile da definire, quasi impossibile da misurare e inafferrabile per chi voglia copiarlo. Tutti i grandi leader hanno carisma perché hanno una chiara consapevolezza del *perché*, una fede incrollabile in uno scopo o in una causa più grande di loro. Non è la passione per l'informatica a fare di Bill Gates un uomo così capace di ispirare. È il suo incrollabile ottimismo, la sua certezza che qualunque problema, per quanto complicato, possa essere risolto. È la sua fiducia nella possibilità di riuscire a rimuovere gli ostacoli che impediscono a tutti di esprimere appieno il proprio potenziale nella vita e nel lavoro. È questo ottimismo che ci attrae.

Bill Gates ha vissuto la rivoluzione informatica e ha visto nel computer una tecnologia perfetta per consentire a tutti di diventare più produttivi e di esprimere appieno il proprio potenziale. Questa convinzione ha permesso che la sua visione di un pc su ogni scrivania diventasse una realtà. Eppure, curiosamente, Microsoft non ha mai prodotto personal computer. Bill Gates riuscì a scorgere l'enorme impatto che l'informatica avrebbe potuto avere perché anziché domandarsi solo *che cosa* potessero fare i computer, capì *perché* ne avevamo bisogno. E anche oggi le attività che svolge tramite la Bill and Melinda Gates Foundation[2] gli consentono di continuare a dare una risposta ai suoi *perché*, sebbene in un modo diverso che non ha nulla a che vedere con il software. È pur sempre impegnato in attività volte a risolvere problemi. Non ha perso la sua incrollabile fiducia. Ed è ancora convinto che

aiutare le persone, questa volta le meno privilegiate, a rimuovere alcuni ostacoli apparentemente semplici, significhi dar loro l'opportunità di essere più produttive e di esprimere tutto il proprio potenziale di miglioramento. Sono cambiate solo le cose che fa per realizzare il suo ideale.

Il carisma non ha nulla a che fare con l'energia; deriva dalla chiara consapevolezza di un *perché*, dall'assoluta dedizione a un ideale più grande di se stessi. L'energia proviene invece da una bella nottata di sonno o da una buona dose di caffeina. L'energia può esaltare. Ma solo il carisma può ispirare. Il carisma genera fedeltà. L'energia no.

È sempre possibile iniettare energia in un'organizzazione per motivare le persone ad agire. Bonus, promozioni e altre carote (e a volte persino qualche bastone) possono certamente indurre a lavorare di più, ma i risultati (come sempre quando si ricorre alle manipolazioni) sono di breve durata. Con il passare del tempo, tattiche di questo tipo sono sempre più costose e stressanti sia per l'azienda sia per i dipendenti, per i quali rischiano di diventare l'unica fonte di motivazione al lavoro. Questa non è fedeltà. È la versione interna della ripetizione d'acquisto. Si può parlare di fedeltà quando i dipendenti rinunciano a opportunità più vantaggiose in termini di retribuzione o di benefit per continuare a lavorare nella stessa azienda. La vera fedeltà è una carta vincente che batte qualunque offerta economica. E in genere, a meno di non essere degli astronauti, non è nemmeno il contenuto del lavoro in quanto tale ad affascinarci, ma la causa per cui lavoriamo. Non ci interessa andare a lavorare per costruire un muro: vogliamo edificare una cattedrale.

Scegliere la propria strada

Cresciuto in Ohio, a un centinaio di chilometri da Dayton, Neil Armstrong fu svezzato con una sana dieta di racconti sulle imprese dei fratelli Wright[3]. Sin dalla più tenera età il suo sogno era volare. Costruiva aeromodelli, leggeva riviste sul volo e scrutava il cielo con un telescopio montato sul tetto di casa. Prese il brevetto di volo quando ancora non aveva la patente di guida. Spinto da un'autentica passione infantile divenuta finalmente realtà, Armstrong era destinato a fare l'astronauta. Per tutti noi comuni mortali, però, la scelta di un percorso di carriera avviene in tutt'altro modo. Come nel caso di Jeff Sumpter.

Quando Jeff Sumpter era ancora al liceo, sua madre riuscì a farlo ammettere a uno stage estivo presso la banca in cui lavorava. Quattro anni dopo la fine della scuola chiamò la banca candidandosi per un lavoro part-time, e gli fu infine offerto un impiego a tempo pieno. Caspita! Comincia così la carriera di Jeff come banchiere. Quindici anni dopo, con un suo collega di nome Trey Maust, avrebbe persino fondato una banca tutta sua, la Lewis & Clark Bank di Portland, Oregon.

Sumpter è molto bravo nel suo lavoro: in tutta la sua carriera di funzionario addetto ai prestiti ha sempre conseguito i migliori risultati. È stimato e rispettato dai colleghi e dai clienti. Ma è il primo ad ammettere di non avere una vera e propria passione per il lavoro in banca in quanto tale. Eppure, anche se non ha fatto il mestiere che sognava da bambino, la passione non gli manca. Ogni mattina, quando mette il piede giù dal letto, il suo primo pensiero non va a *che cosa* farà durante la giornata. Ma a *perché* lo farà.

I percorsi di carriera hanno spesso una forte componente di casualità. Io stesso non ho mai progettato di fare quello che faccio oggi. Da bambino volevo fare l'ingegnere aeronautico, ma al college mi sono lasciato conquistare dall'idea di diventare procuratore della corte penale. Una

volta iscritto a legge, però, la prospettiva di entrare in magistratura ha cessato di affascinarmi. Non mi sembrava il posto adatto a me. Ero iscritto a una facoltà di giurisprudenza in Inghilterra, dove quella giuridica è considerata una delle ultime professioni autenticamente "inglesi"; non indossare un abito gessato a un colloquio avrebbe seriamente rischiato di pregiudicare le mie chance di trovare lavoro. Non faceva per me.

Poi, un giorno, ho conosciuto una ragazza che studiava marketing all'università di Syracuse. Capì che cosa mi affascinava e che cosa invece trovavo frustrante nella prospettiva di una carriera giuridica e mi propose di provare a cimentarmi nel suo stesso campo. Caspita! Fu così che scoprii di avere un futuro nel marketing. Anche se non è l'unica cosa che ho fatto, non è la mia passione e non è l'attività con cui sono solito definire la mia vita. La mia causa, il mio *perché*, che mi spinge ad alzarmi dal letto ogni mattina, è ispirare le persone a fare cose capaci di ispirarle. E mi piace trovare modi sempre nuovi di realizzare il mio ideale. Questo libro ne è un esempio.

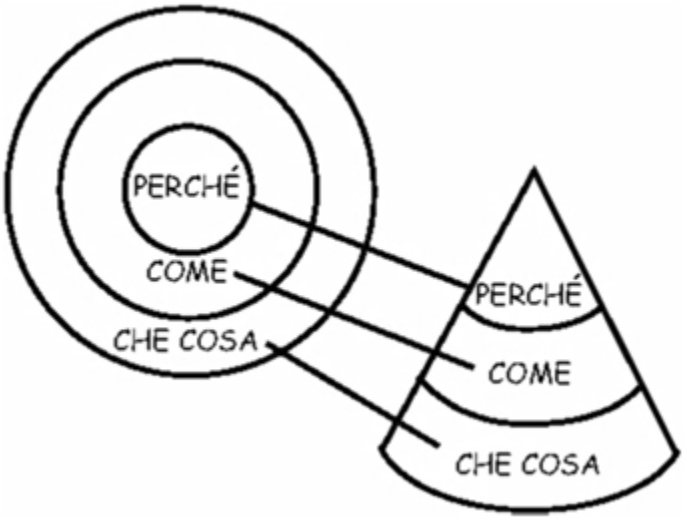
A prescindere da *che cosa* facciamo nella vita, il nostro *perché* – lo scopo, la causa o l'ideale che ci guida – non cambia mai. Se il nostro "Cerchio d'oro" è in equilibrio, *che cosa* facciamo è solo un modo tangibile di realizzare il nostro ideale. Sviluppare software è solo una delle molte attività che Bill Gates ha svolto per tradurre il suo ideale in realtà. Herb Kelleher ha trovato in una compagnia aerea l'ambito più adatto per diffondere la sua fede nella libertà. Mandare un uomo sulla luna rappresentò uno degli obiettivi intorno ai quali John F. Kennedy mobilitò il suo popolo in nome della sua convinzione che servire il proprio Paese – e non aspettarsi dal proprio Paese dei servizi – avrebbe consentito all'America di progredire e prosperare. Apple rappresentò per Steve Jobs un'occasione per sfidare lo status quo e fare qualcosa di grande a questo mondo. Tutte le cose che questi leader carismatici hanno fatto non

sono state altro che modi tangibili tramite i quali sono riusciti a dare concretezza ai propri *perché*. Ma nessuno di loro avrebbe potuto immaginare da bambino *che cosa* avrebbe fatto da grande.

Quando un *perché* è chiaro, tutti coloro che ne condividono l'ideale ne rimangono attratti e spesso contribuiscono realizzarlo. Se viene amplificato, quell'ideale può avere la forza di spingere tanti altri adepti ad alzare le braccia e a dichiarare: "Voglio contribuire anch'io". E quando un gruppo di adepti si mobilita intorno a uno scopo, a una causa o a un ideale comune, possono accadere cose sorprendenti. Ma non basta l'ispirazione per diventare grandi. L'ispirazione può innescare il processo; ma per far nascere un movimento ci vuole qualcosa di più.

Amplificare la fonte dell'ispirazione

Il "Cerchio d'oro" non è solo uno strumento di comunicazione, ma consente anche di capire come funziona una grande organizzazione. Se proviamo ad aggiungere nuove dimensioni all'immagine, ci rendiamo conto che non basta più guardare al "Cerchio d'oro" come a un modello bidimensionale. Per aggiungere realmente valore nella costruzione di un'organizzazione in un mondo tridimensionale, è importante che anche il modello sia a tre dimensioni. Per fortuna, lo è. Si tratta, infatti, della raffigurazione dall'alto di un cono. Giratelo su un lato e potrete scorgerne tutto il valore.



Il cono rappresenta un’azienda o un’organizzazione, cioè un sistema intrinsecamente gerarchico e organizzato. Al vertice del sistema, a rappresentare il *perché*, c’è un leader; nel caso di un’azienda, il leader è in genere il numero uno (o almeno così si spera). Scendendo verso il basso, il livello successivo (quello del *come*) comprende in genere i dirigenti di prima linea, che sono ispirati dalla visione del leader e sanno *come* tradurla concretamente in realtà. Non dimenticate che il *perché* è solo un ideale; i *come* sono le azioni che si compiono per realizzare quell’ideale e i *che cosa* sono il risultato di quelle azioni. Anche in presenza di un leader carismatico e capace di ispirare i collaboratori, se nell’organizzazione non ci sono persone motivate a tradurre la visione in realtà, a costruire un’infrastruttura fatta di sistemi e di processi, nella migliore delle ipotesi regna l’inefficienza, nella peggiore il fallimento è assicurato.

In questa immagine, il *come* è rappresentato da una persona o da un piccolo gruppo responsabile di costruire l’infrastruttura che può rendere tangibili i *che cosa*. Questo schema si può ritrovare nel marketing, nelle *operations*, nella finanza, nelle risorse umane e in tutte le altre funzioni di prima linea. Ai livelli inferiori, quelli dei *che cosa*, ci si scontra con la dura realtà. È questo il livello a cui opera la

maggior parte dei dipendenti e dove si ottengono davvero risultati tangibili.

Io ho un sogno (e lui ha un piano)

Martin Luher King diceva di avere un sogno e sapeva convincere gli altri a farlo proprio. Ralph Abernathy, invece, portò al movimento per i diritti civili qualcosa di diverso[4]: sapeva bene che cosa andava fatto per realizzare quel sogno, e mostrò a tutti *come* tradurlo in realtà. Seppe dare al sogno una struttura. Mentre Martin Luther King parlava del movimento evidenziandone le implicazioni filosofiche, Abernathy, suo mentore e amico di lunga data, nonché responsabile finanziario e tesoriere della Southern Christian Leadership Conference, mostrava a tutti quali passi specifici andavano intrapresi. “E ora”, diceva al pubblico al termine di un toccante discorso di King, “lasciate che vi dica che cosa implica tutto questo per domani mattina”.

Martin Luther King era il leader, ma non trasformò l’America da solo. Sapeva ispirare il movimento, ma mobilitare concretamente le persone richiede anche organizzazione. Come accade a quasi tutti i grandi leader, Martin Luther King era circondato di persone che sapevano meglio di lui *come* concretizzare la sua visione. Per ogni leader, per ogni uomo dei *perché*, c’è sempre anche un uomo, o un gruppo di uomini dei *come* che, ispirati dal leader, fanno propria la sua causa intangibile e costruiscono l’infrastruttura necessaria per trasformarla in realtà. E questa infrastruttura e ciò che rende possibile ogni cambiamento e ogni successo misurabile.

Il leader sta al vertice del cono (cioè al punto di partenza, là dove si trova il *perché*) mentre gli uomini dei *come* sono più in basso e sono responsabili di far accadere le cose. Il leader immagina la destinazione, gli uomini dei

come trovano il percorso per arrivarci. Se si ha una destinazione ma non si ha un percorso per raggiungerla, ci si perde nei meandri dell'inefficienza, come capita a tanti uomini dei *perché* che non hanno intorno a sé dei validi collaboratori. Per contro, avere un percorso senza una destinazione può portare a dei risultati in termini di efficienza, ma a che pro? Saper guidare è un'ottima cosa, ma avere una meta da raggiungere dà più soddisfazione. Ralph Abernathy, ispirato da Martin Luther King, sapeva come trasformare la sua causa in obiettivi raggiungibili e tangibili. "Il ruolo di King era di interpretare l'ideologia e la teologia della nonviolenza", diceva Abernathy. "Il mio, molto più semplice e pratico, consisteva nel dire alla gente: 'Non prendete quegli autobus'".

Accanto a tutti i grandi leader carismatici che hanno conseguito risultati di una qualche importanza, c'è sempre una persona o un piccolo gruppo che lavora nell'ombra e che sa *come* tradurre una visione in realtà. Martin Luther King aveva un sogno. Ma se non diventa realtà, per quanto affascinante possa essere, un sogno rimane un sogno. Il leader americano aveva lo stesso sogno di tanti afroamericani cresciuti nel sud degli Stati Uniti prima dell'introduzione dei diritti civili. Dava voce ai loro stessi argomenti. Sentiva su di sé lo stesso oltraggio, perpetrato da un sistema ingiusto. Ma solo lui, con il suo incrollabile ottimismo e con le sue parole, seppe ispirare un intero popolo.

Martin Luther King non cambiò l'America da solo. Non era un legislatore, per esempio, eppure grazie a lui furono varate delle leggi che diedero a tutti i cittadini americani gli stessi diritti a prescindere dal colore della pelle. Non fu lui a cambiare l'America; fu un movimento di milioni di persone, ispirate dalle sue parole, a modificare il corso della storia. Ma come fare per organizzare milioni di persone? E anche quando non si tratta di milioni, come fare per organizzare centinaia o decine di persone? La visione e

il carisma di un leader riescono ad attirare l'attenzione degli innovatori e degli utenti precoci. Affidandosi all'istinto e all'intuizione, questi primi seguaci saranno disposti a ogni sacrificio per contribuire a realizzare la visione del leader. E poco a poco, a ogni successo, a ogni nuova dimostrazione tangibile della possibilità di trasformare quella visione in realtà, anche la maggioranza più pragmatica comincerà a mostrarsi più interessata. Quello che all'inizio non era che un sogno, presto diventerà una realtà concreta e dimostrabile. Si raggiungerà un punto critico; e da quel momento in poi il cambiamento sarà davvero inarrestabile.

Chi conosce il *perché* ha bisogno di qualcuno che conosca il *come*

In genere i pessimisti hanno ragione, potremmo dire parafrasando Thomas Friedman, autore di *Il mondo è piatto*[5], ma sono gli ottimisti a cambiare il mondo. Bill Gates immaginava un mondo in cui il computer potesse aiutare ciascuno di noi a esprimere tutto il suo potenziale. Ed è successo. Oggi immagina un mondo in cui non esista la malaria. E succederà. I fratelli Wright immaginavano un mondo in cui tutti potessero partire verso il cielo con la stessa facilità con cui si prende un autobus. Ed è successo. Gli uomini dei perché sono capaci di cambiare il corso di interi settori o persino del mondo… quando sanno *come* farlo.

Gli uomini dei *perché* sono persone di visione, dotate di una straordinaria capacità immaginativa. Tendono a essere degli ottimisti, convinti che tutto ciò che immaginano possa diventare realtà. Gli uomini dei *come*, invece, vivono nel presente. Sono dei realisti e sanno guardare con lucidità all'aspetto pratico delle cose. Gli uomini dei *perché* sono concentrati su ciò che la maggior parte degli altri non vede,

per esempio sul futuro. Gli uomini dei *come* sono concentrati su ciò che tutti possono vedere e tendono a essere più capaci di creare strutture e processi e di ottenere risultati. Una cosa non è più importante dell'altra: si tratta di modi diversi in cui persone diverse sono naturalmente portate a guardare al mondo e all'esperienza. Gates è un uomo dei *perché*, così come i fratelli Wright. O Steve Jobs. O Herb Kelleher. Ma non hanno fatto niente da soli. Non avrebbero mai potuto. Avevano bisogno di qualcuno che sapesse *come* farlo.

"Se non fosse stato per il mio fratellone, sarei già finito in prigione varie volte per aver pagato con assegni scoperti"[6], disse Walt Disney, scherzando solo in parte, a una conferenza nel 1957. "Non sapevo mai quanto ci fosse in banca. È sempre stato mio fratello a tenermi in carreggiata". Walt Disney era un uomo dei *perché*, un sognatore i cui sogni diventavano realtà anche grazie al contributo di un fratello maggiore più giudizioso: Roy, un uomo dei *come*.

Walt Disney iniziò la sua carriera disegnando manifesti pubblicitari, ma presto passò a realizzare film di animazione. Era il 1923; Hollywood stava diventando il cuore dell'industria cinematografica e il giovane Walt voleva farne parte. Roy, maggiore di lui di otto anni, aveva invece lavorato in banca. Affascinato dal talento e dall'immaginazione del fratello, Roy era però anche consapevole che Walt tendeva ad assumere rischi eccessivi e a trascurare gli aspetti economici del lavoro. Come ogni uomo dei *perché*, Walt era sempre concentrato a immaginare il futuro e spesso dimenticava il presente in cui viveva. "Walt Disney sognava, disegnava e immaginava, mentre Roy, nell'ombra, costruiva un impero", ha scritto il suo biografo Bob Thomas. "Da abile finanziere e uomo d'affari, Roy contribuì a trasformare i sogni di Walt Disney in realtà, costruendo l'azienda che porta il nome di suo

fratello". Fu Roy a fondare la Buena Vista Distribution Company, grazie alla quale i film di Disney entrarono a far parte dell'infanzia di tanti bambini. Fu Roy ad avviare l'attività di merchandising che ha trasformato i personaggi Disney in figure familiari a chiunque. E, come tutti gli uomini dei *come*, Roy non volle mai avere un ruolo da primattore: preferì restare in secondo piano e concentrarsi su *come* realizzare la visione del fratello.

Al mondo siamo quasi tutti uomini dei *come*. La maggior parte di noi affronta la vita reale in modo efficace, svolge bene il suo lavoro e ottiene ottimi risultati. C'è chi ha molto successo e chi arriva a guadagnare milioni di dollari, anche se non riuscirà mai a costruire imprese miliardarie o a cambiare il mondo. Gli uomini dei *come* non hanno bisogno di uomini dei *perché* per riuscire. Dal canto loro, gli uomini dei *perché* restano spesso con in mano lo stuzzicadenti più corto. Se non hanno accanto qualcuno che, ispirato dalla loro visione, sappia come trasformarla in realtà, rischiano di diventare dei visionari morti di fame, di avere una risposta a ogni problema ma di essere cronicamente incapaci di combinare qualcosa nella vita.

Molti imprenditori di successo amano definirsi visionari; ma in realtà, per lo più, sono uomini dei *come*. Provate a chiedere loro qual è l'aspetto del loro lavoro che preferiscono: nella maggior parte dei casi vi sentirete rispondere che amano costruire, un indizio inconfondibile del fatto che sanno *come* realizzare i loro progetti. Un'impresa è una struttura, fatta di sistemi e di processi che devono essere assemblati: e sono gli uomini dei *come* i più abili a costruire processi e sistemi di questo tipo. Eppure la maggior parte delle aziende, anche le meglio strutturate, non diventano imprese miliardarie e non alterano il corso del proprio settore. Per fare questo occorre una collaborazione molto particolare e molto difficile da ottenere tra qualcuno che abbia un *perché* e qualcuno che sappia *come* tradurlo in realtà.

Questa particolare miscela di *come* e di *perché* si riscontra in quasi tutti i casi di persone o di organizzazioni che si sono dimostrate capaci di ispirare e raggiungere traguardi particolarmente significativi. L'immagine di un mondo con un pc su ogni scrivania, per esempio, è certamente frutto della visione di Bill Gates, ma è stato Paul Allen a costruire l'azienda. Herb Kelleher ha saputo impersonare e predicare la causa della libertà, ma il merito di aver ideato Southwestern Airlines va a Rollin King[7]. Steve Jobs è stato il predicatore della ribellione, ma è Steve Wozniak l'ingegnere che ha fatto funzionare Apple[8]. Jobs aveva la visione, Woz i mezzi. È l'unione tra una visione del futuro e la capacità di concretizzarla a far funzionare un'organizzazione.

Alla luce di questa relazione comincia ad apparire più chiaro il rapporto tra l'espressione della vision e della mission di un'organizzazione. La vision afferma pubblicamente l'intento del fondatore, il *perché* su cui l'organizzazione basa la sua stessa esistenza. È letteralmente la visione di un futuro che non esiste ancora. La mission descrive un percorso e dei principi guida, in una parola esprime *come* l'azienda intende realizzare la sua visione del futuro. Quando entrambe sono espresse chiaramente, sia gli uomini dei *perché* sia gli uomini dei *come* conoscono con certezza il proprio ruolo nel rapporto di reciproca collaborazione. Gli uni e gli altri lavorano insieme con uno scopo chiaro e un piano per raggiungerlo. Ma perché tutto questo funzioni non basta un insieme di capacità: è necessario che ci sia fiducia.

Come abbiamo visto in modo particolareggiato nella terza parte, le relazioni di fiducia hanno grande valore perché ci danno sicurezza. Quando possiamo fidarci di una persona o di un'organizzazione, ci sentiamo supportati e siamo più inclini a prenderci dei rischi. E fra tutte le relazioni di fiducia, la più forte è proprio quella che si crea

tra il visionario e il costruttore, tra l'uomo dei *perché* e l'uomo dei *come*. Nelle organizzazioni capaci di ispirare, i migliori numeri uno sono gli uomini dei *perché*, persone che ogni mattina si svegliano per mettersi alla testa di un movimento, non solo per dirigere un'azienda. In questo tipo di organizzazioni, però, i migliori direttori finanziari e direttori operativi sono uomini dei *come* dalle grandi capacità, cioè persone che abbiano la forza di carattere necessaria per ammettere di non essere dei visionari, ma di essere ispirati dalla visione del leader e di sapere come costruire la struttura indispensabile per concretizzarla. I migliori uomini dei *come* in genere non amano uscire a predicare la vision, ma preferiscono lavorare dietro le quinte per creare i sistemi necessari a realizzarla. Le grandi imprese richiedono una combinazione di capacità e di impegno in entrambe queste direzioni.

Non è un caso che queste unioni di *come* e *perché* in genere provengano dall'ambito familiare o da amicizie di lunga data. Se si è cresciuti insieme e si sono condivise le stesse esperienze è più facile che si possieda un insieme di valori e di ideali comuni. Ciò non vuol dire che sia impossibile trovare un buon partner altrove. Ma certamente aver condiviso crescita ed esperienze aumenta la probabilità di condividere la stessa visione del mondo.

Walt Disney e Roy Disney erano fratelli. Bil Gates e Paul Allen avevano frequentato il liceo insieme a Seattle[9]. Herb Kelleher era un vecchio amico di Rollin King e lo aveva assistito come avvocato nel suo divorzio. Martin Luther King e Ralph Abernathy predicavano entrambi a Birmingham, ben prima che il movimento per i diritti civili prendesse forma. Steve Jobs e Steve Wozniak, infine, erano amici fraterni alle scuole superiori. E la lista potrebbe continuare.

Dirigere o guidare

Ciò che accomuna gli uomini dei *perché* alla testa di tante organizzazioni di oggi è che possono indubbiamente ottenere successi che li accompagneranno per tutta la vita, ma a condizione di restare per tutta la vita a dirigere le loro aziende. Ci sono molti modi per avere successo e ottenere dei profitti. Esiste un gran numero di manipolazioni adatte a conseguire questo risultato (e in questo libro ne abbiamo illustrate solo alcune). Si può persino riuscire a raggiungere un punto critico, anche senza generare alcun cambiamento duraturo. È quel che si chiama una moda passeggera. Ma le grandi organizzazioni si comportano esattamente come i movimenti sociali. Portano le persone a parlare di un prodotto o di un'idea, ad accogliere un prodotto nel loro stile di vita, a condividere un'idea con altri e persino a trovare il modo di contribuire al successo dell'organizzazione. Le grandi organizzazioni non si limitano ad appassionare gli animi, ma portano le persone a partecipare per sostenere concretamente la causa, senza alcuna forma di remunerazione, senza incentivi in denaro né sconti. Le persone cominciano a spargere la voce, non per dovere, ma per libera scelta, e imbracciano spontaneamente le armi per diffondere il messaggio che le ha tanto ispirate.

L'importanza di un buon megafono

Dopo un processo di selezione durato tre mesi, finalmente BCI ha scelto una nuova agenzia pubblicitaria cui affidare la campagna di lancio della sua nuova linea di prodotto. Big Company Incorporated è un brand molto noto che opera in un mercato piuttosto affollato. È un'azienda manifatturiera che vende i suoi prodotti tramite una forza vendita terza, spesso per arrivare sugli scaffali dei grandi centri commerciali, quindi senza poter esercitare un controllo diretto sul processo di vendita. Al massimo BCI

può cercare di influenzare la forza vendita a distanza, con iniziative di marketing. È una buona azienda con una forte cultura propria. I dipendenti rispettano il management e in genere in azienda si lavora bene. Ma nel corso degli anni il contesto competitivo si è irrigidito. E pur avendo un buon prodotto e un prezzo competitivo, BCI fatica sempre più a mantenere alti tassi di crescita anno dopo anno. Quest'anno il management è particolarmente entusiasta perché l'azienda sta lanciando un nuovo prodotto, grazie al quale è convinta di poter emergere. L'agenzia ha lanciato una grande campagna pubblicitaria per promuoverlo.

"Dal produttore leader", dice il nuovo annuncio, "ecco a voi il prodotto più nuovo e più innovativo che abbiate mai visto". La pubblicità descrive poi tutte le nuove caratteristiche e i nuovi vantaggi del prodotto e include un richiamo alla "qualità che ci si aspetta da BCI", fortemente voluto dai manager, che si sono molto dedicati alla costruzione della reputazione aziendale e vogliono ora riscuoterne i benefici. I dirigenti di BCI ripongono grandi aspettative sulla nuova campagna e contano sul successo del nuovo prodotto per rilanciare le vendite in generale. Sanno che l'azienda lavora bene e sono ansiosi di farlo sapere a tutto il mondo. Devono dirlo con forza. E grazie a un budget pubblicitario di milioni di dollari, sotto questo aspetto, BCI raggiunge il risultato sperato.

Ma c'è un problema.

BCI e la sua agenzia hanno comunicato il nuovo prodotto con efficacia. Gli annunci sono davvero creativi e ne mettono in luce tutte le novità e le particolarità innovative. I focus group hanno confermato che il nuovo prodotto è molto migliore di quello dei concorrenti. L'azienda ha acquistato milioni di dollari di spazi pubblicitari sui vari media per assicurarsi che un gran numero di persone veda gli annunci, e che li veda spesso. I valori di "reach" e "frequency", normalmente usati dalle agenzie per misurare il numero di consumatori esposti a un determinato

messaggio pubblicitario, sono molto buoni. Non c'è dubbio che il messaggio arrivi con forza. Il problema è che non è chiaro. È tutto fatto di *che cosa* e di *come*, e manca di un *perché*. Chi lo guarda viene a sapere che cosa fa il prodotto, ma non capisce qual è l'ideale in cui BCI crede. Eppure la campagna non è un flop; il prodotto venderà fintanto che l'annuncio rimarrà in onda e non uscirà una promozione più vantaggiosa. È una strategia che funziona, ma è un modo costoso per fare profitti.

Che cosa sarebbe accaduto se Martin Luther King avesse presentato un ampio programma in dodici punti per introdurre i diritti civili in America, un programma molto più completo di qualunque altro mai presentato in precedenza? Amplificato dagli altoparlanti in quel giorno d'estate del 1963, il suo messaggio sarebbe risuonato con forza. Proprio come la pubblicità e le pubbliche relazioni, i microfoni sono uno strumento perfetto per far arrivare agli altri il proprio messaggio. Proprio come l'annuncio di BCI, il messaggio di Martin Luther King avrebbe raggiunto migliaia di persone. Ma il suo ideale non sarebbe stato percepito chiaramente.

Alzare il volume non è difficile. Bastano un po' di soldi o una buona trovata pubblicitaria. I soldi consentono di assicurarsi che il proprio messaggio abbia la massima visibilità. E le trovate pubblicitarie fanno notizia. Ma né gli uni né le altre possono far germogliare i semi della fedeltà. Molti lettori forse ricorderanno di quella volta che la nota conduttrice televisiva Oprah Winfrey distribuì automobili gratis a tutti gli spettatori presenti in studio[10]. Accadde diversi anni fa, nel 2004, eppure se ne parla ancora. Ma quanti ricordano di che modello erano le automobili regalate agli spettatori? Questo è il problema. Fu Pontiac a distribuire automobili per un valore di 7 milioni di dollari, precisamente 276 vetture del nuovo modello G6. E fu Pontiac a vedere in questa trovata pubblicitaria un modo

per lanciare la sua nuova auto. L'evento rafforzò nell'immaginario del pubblico la già proverbiale generosità d'animo Oprah, ma pochi lo legano al nome di Pontiac. E quel che è peggio non servì affatto a rafforzare un ideale o una causa in qualche modo legata a Pontiac. Non avevamo idea di quale fosse il *perché* di Pontiac prima di questa campagna, e non c'è quindi da stupirsi se i creativi pubblicitari non hanno trovato di meglio, appunto, di una trovata per dare all'azienda un po' di visibilità. Se manca un perché, non c'è altro da fare.

Per fare in modo che un messaggio abbia davvero impatto, che influenzi i comportamenti e generi fedeltà, la visibilità non basta. Occorre comunicare un ideale, un credo o uno scopo più elevato, cui chi ha valori simili possa rapportarsi. Solo un messaggio di questo tipo può generare un successo a lungo termine presso il grande pubblico. Se si vuole far colpo sul lato sinistro della curva della Legge della diffusione, non basta una trovata pubblicitaria che faccia notizia, ma bisogna anche che abbia un *perché* molto chiaro. Se non c'è chiarezza, per quanti risultati a breve termine si riescano a ottenere, alzare il volume non sortisce altro effetto se non quello di comunicare a voce troppo alta. Ovvero, per dirla in gergo aziendale, di aumentare la confusione. E poi le aziende si domandano perché oggi sia così difficile differenziarsi! Non sentite a che livello alcune di loro tengono il volume della comunicazione?

D'altra parte, che impatto avrebbe potuto avere il suo discorso se Martin Luther King non avesse avuto un microfono e degli altoparlanti? La sua visione non sarebbe stata meno chiara. Le sue parole non sarebbero state meno capaci di ispirare. Aveva ben chiari i suoi ideali e ne parlava con passione e carisma. Ma il suo discorso avrebbe potuto ispirare solo quei pochi che stavano in prima fila. Un leader con una causa da difendere, che sia una singola persona o un'organizzazione, deve avere un megafono per diffondere il suo messaggio. Un megafono con cui farsi

udire in modo forte e chiaro. Avere un ideale, uno scopo o una causa ben chiari è importante, ma è altrettanto importante farsi sentire. Per riuscire a muovere la gente, non basta che un *perché* sia chiaro, ma bisogna che sia anche amplificato per raggiungere un numero di persone sufficiente a mettere in moto il sistema.

Non a caso l'immagine tridimensionale del "Cerchio d'oro" è quella di un cono. In pratica, ha la forma di un megafono. Un'organizzazione può diventare un ottimo veicolo per consentire a una persona che abbia uno scopo o un ideale chiaro di comunicarlo al mondo esterno. Ma perché un megafono funzioni ci vuole innanzitutto chiarezza. Se il messaggio non è chiaro, che cosa resterebbe da amplificare?

Ditelo solo se ci credete

Martin Luther King usò il suo megafono per radunare le folle intorno alla sua battaglia in favore della giustizia sociale. I fratelli Wright usarono il loro megafono per chiedere alla comunità locale di aiutarli a costruire la nuova tecnologia che avrebbe cambiato il mondo. Migliaia di persone udirono il discorso il cui John F. Kennedy professava la sua fede nel servizio e si strinsero intorno all'obiettivo di mandare un uomo sulla luna in meno di dieci anni. La capacità di ispirare le persone e di portarle a uscire dai propri binari consueti per dare il proprio contributo a progetti più importanti, però, non è propria solo delle grandi cause sociali. Qualunque organizzazione può costruirsi un megafono potenzialmente capace di ottenere risultati straordinari. Si può anzi dire che questo è uno dei fattori che fanno grande un'organizzazione. Le grandi organizzazioni non si limitano a generare profitti, ma guidano le persone, e nel farlo cambiano il corso del loro settore e spesso della nostra stessa vita.

Là dove c'è la chiara consapevolezza di un *perché* esiste un preciso livello di aspettative. Se non conosciamo il *perché* di un'organizzazione, non sappiamo che cosa aspettarci e finiamo per ridurre le nostre aspettative al minimo: prezzo, qualità, servizio, caratteristiche – in una parola, tutto ciò che contraddistingue le commodity. Quando invece c'è un chiaro *perché*, le aspettative aumentano. Se non amate tenere standard elevati, vi sconsiglio caldamente di andare alla ricerca del vostro *perché* o di ricercare l'equilibrio del vostro "Cerchio d'oro". Mantenere standard elevati è difficile. Bisogna avere la costanza di non smettere mai di comunicare e di ricordare a tutti *perché* l'organizzazione esiste. Bisogna che tutti i membri dell'organizzazione siano responsabilizzati su *come* lavorare, cioè sui valori e sui principi guida. E ci vogliono tempo e impegno per accertarsi che tutto ciò che si dice e si fa sia coerente con il *perché* dell'organizzazione. Ma per chi è disposto a sobbarcarsi l'onere di tutto questo i vantaggi possono essere considerevoli.

Richard Branson iniziò facendo di Virgin Records una catena multimiliardaria di negozi di dischi. Poi creò un'etichetta discografica di successo. In seguito avviò una compagnia aerea che è oggi considerata una delle prime al mondo. Proseguì inventando una marca di bibite gassate, un'azienda di wedding-planning, una compagnia di assicurazioni e un fornitore di servizi di telefonia mobile. E la lista potrebbe proseguire. Anche Apple ha saputo replicare la sua capacità di innovazione in innumerevoli campi diversi e oggi vende computer, telefoni cellulari, registratori DVR e lettori mp3. La particolare capacità di alcune aziende, che non solo raggiungono il successo, ma riescono anche a replicarlo, dipende dal seguito che riescono a creare intorno a sé, e affonda le sue radici in una vera e propria folla di clienti affezionati e fedeli. Nella comunità economica si è soliti definire Apple come un brand di lifestyle. In realtà questo significa sottostimare la

forza dell’azienda di Cupertino. Gucci è un brand di lifestyle; Apple ha cambiato il corso di interi settori. Sotto ogni aspetto aziende come Apple e Virgin non si comportano come soggetti d’impresa. Sono dei veri e propri movimenti sociali.

Grandi e poi ancora grandi

Ron Bruder non è una figura familiare, eppure è un grande leader. Nel 1985 si trovava a un incrocio, con le sue due figlie, in attesa del semaforo verde per attraversare la strada. Un’opportunità perfetta, pensò, per dare alle sue figlie una bella lezione di vita. Indicò la scritta luminosa rossa “Do Not Walk” (“Non camminare”) sul semaforo e chiese che cosa significasse secondo loro. “Significa che dobbiamo stare fermi qui” risposero le bambine. “Sicure?” chiese. “E se invece volesse dire che dobbiamo correre?”.

Bruder è un uomo dalla voce dolce, sempre vestito con un abito di sartoria con il panciotto, e ha l’aspetto che ci si immagina debba avere un vero uomo d’affari all’antica. Ma non illudetevi che le cose siano sempre come sembrano. Bruder è tutt’altro che uno stereotipo. Può permettersi di indossare i simboli del successo, ma non ne fa la sua ragione di vita. Li ha sempre considerati un effetto collaterale del suo lavoro. Bruder è sostenuto dalla chiara consapevolezza di un *perché*. Vede intorno a sé un mondo in cui le persone accettano di vivere le vite che vivono e di fare le cose che fanno non perché devono, ma perché nessuno ha mai indicato loro un’alternativa. È questa la lezione che stava insegnando alle sue figlie quel giorno a quel semaforo: c’è sempre un’altra prospettiva da considerare. L’abitudine di partire sempre dal *perché* ha portato Bruder a ottenere straordinari risultati personali. Ma è soprattutto la sua capacità di condividere con gli altri

il suo *perché*, attraverso le sue azioni, a ispirare chi gli sta intorno a conseguire a sua volta grandi risultati personali.

Come accade a molti, il percorso di carriera seguito da Bruder ha una componente di casualità. Ma il *perché* su cui si fondano le sue attività non è mai cambiato. In tutto ciò che ha fatto Bruder è sempre partito dal suo *perché*, cioè dalla ferma convinzione che basti semplicemente mostrare agli altri che esiste una strada alternativa, per dischiudere loro la possibilità di seguirla. E sebbene oggi il suo lavoro sia di quelli che cambiano il mondo, Bruder non si è sempre occupato di attività pacifiste. Come molti grandi leader, ha cambiato il corso di un settore. Ma non è un uomo che si accontenta di un solo successo nella vita. È stato capace di replicare il suo successo e di cambiare più volte il corso di numerosi settori.

Un alto dirigente di un grande gruppo industriale produttore di verdure, cibi e carni in scatola aveva deciso di comprare un'agenzia di viaggio per il nipote e chiese a Bruder, all'epoca direttore finanziario dell'azienda, di dare un'occhiata ai conti dell'agenzia prima di procedere all'acquisto. Bruder vide un'opportunità che ad altri era sfuggita e decise di diventare socio della piccola agenzia per contribuire alla sua gestione. Una volta installato nel nuovo lavoro, osservò il modo di lavorare delle altre agenzie e prese una direzione alternativa. Greenwell divenne la prima agenzia della costa orientale degli Stati Uniti a fare ampio uso delle nuove tecnologie e a informatizzare tutti i processi. Nel giro di un anno divenne una delle aziende più fiorenti della regione e il suo modello di business fu considerato il nuovo standard per l'intero settore. E a questo punto Bruder ripeté la sua mossa.

Un suo ex cliente, Sam Rosengarten, lavorava in un settore inquinante – carbone, olio o gas, tutte industrie che lasciano dietro di sé aree contaminate e poi dismesse. I terreni erano troppo inquinati per ipotizzare un recupero, e il costo di un'eventuale bonifica era così alto che i soli

premi assicurativi erano proibitivi. Ma Bruder non guarda alle difficoltà con lo stesso occhio degli altri. I più in genere evitano questo tipo di aree perché concentrano la loro attenzione sui costi di bonifica. Bruder, invece, si concentrò sull'opera di bonifica in quanto tale. E adottando questa prospettiva alternativa riuscì a scorgere la soluzione perfetta.

Bruder aveva già creato una sua impresa immobiliare, la Brookhill, e con diciotto dipendenti cominciava a fare buoni affari. Sicuro del fatto suo, si rivolse a Dames & Moore, una delle maggior società di ingegneria ambientale del mondo, e presentò il suo punto di vista. Dames & Moore accolse favorevolmente il progetto e accettò di formare una società per svilupparlo. L'alleanza con una società di ingegneria ambientale da 18.000 dipendenti gli consentì di ridurre notevolmente il rischio percepito e le compagnie assicurative gli offrirono polizze più economiche. E una volta che ebbe ridotto i costi assicurativi, Credit Suisse First Boston gli garantì un finanziamento che consentì a Brookhill di acquistare, bonificare, sviluppare e rivendere i terreni per un valore di quasi 200 milioni di dollari superiore a quello precedente l'opera di risanamento. Brookhill (così chiamata perché Bruder abitava a Brooklyn e, dice, "bisogna percorrere un lungo pendio in salita per uscire da Brooklyn") divenne così un pioniere nel settore dello sviluppo delle aree contaminate dismesse. Un settore che prospera ancor oggi. Il *perché* di Bruder non solo aprì una nuova strada che garantiva successi economici, ma contribuì anche al risanamento dell'ambiente.

Poco importa *che cosa* faccia Bruder. I settori e le attività in cui si impegna sono frutto del caso. Ciò che non cambia mai è il suo *perché*, la ragione che lo spinge a fare le cose. Bruder sa che, pur con tutta la sua abilità e la sua storia di successi alle spalle, nemmeno di fronte all'opportunità più allettante potrà mai raggiungere dei risultati senza ricorrere all'aiuto di altre persone. Sa che il successo è uno

sport di squadra. Ha una grande capacità di attrarre persone che condividono le sue stesse convinzioni. Le persone di talento gli si avvicinano con una sola richiesta: “Come posso darti una mano?”. E oggi, dopo aver messo in discussione tante prospettive e rivoluzionato più di un settore industriale, Bruder ha messo gli occhi su una sfida più grande: la pace nel mondo. E ha creato l’EFE, Education for Employment Foundation[11], il megafono che gli serve per affrontare il nuovo compito.

L’EFE Foundation si dedica con risultati significativi ad aiutare uomini e donne del Medio Oriente a dare una svolta alla loro vita e a cambiare il corso stesso dell’intera regione. Così come a quel semaforo aveva insegnato alle sue figlie che c’è sempre una strada alternativa, Bruder porta una prospettiva alternativa ai problemi del Medio Oriente. Come tutte le sue iniziative di successo precedenti, l’EFE Foundation guarda al risultato economico e al tempo stesso genera straordinari effetti positivi per il territorio. Bruder non dirige aziende, guida movimenti.

Tutti i movimenti sono fatti di persone

Tutto cominciò l’11 settembre del 2001. Come molti, dopo l’attentato Bruder rivolse la sua attenzione al Medio Oriente domandandosi come fosse potuto accadere un evento simile. Capì che se si era verificato una volta avrebbe potuto ripetersi, e pensando alla vita delle sue figlie decise di trovare un modo per prevenire una simile eventualità.

Mentre rifletteva sul da farsi, fece un’importante scoperta che andava ben oltre l’obiettivo di proteggere le sue figlie o persino quello di prevenire attacchi terroristici contro gli Stati Uniti. Si rese conto che in America la grande maggioranza dei giovani si sveglia al mattino con la sensazione di avere una prospettiva futura. Comunque vada

l’economia, quasi tutti i ragazzi e le ragazze degli Stati Uniti sono animati da un ottimismo connaturato, che li porta a ritenere di poter ottenere dei risultati se lo desiderano – in altre parole, dal Sogno Americano. Ma un giovane cresciuto a Gaza o una ragazza che vive nello Yemen non può avere lo stesso ottimismo. Può desiderare le stesse cose, ma l’ottimismo manca. È troppo facile imputare tutto questo alle differenze culturali. La vera ragione è che mancano istituzioni capaci di trasmettere ai giovani di quella regione la fiducia nel futuro. Un’educazione universitaria in Giordania, per esempio, può garantire un certo status sociale, ma non sempre prepara un giovane ad affrontare la vita adulta. Il sistema educativo, in casi come questi, non fa che perpetuare un pessimismo culturale sistemico.

Bruder si rese conto che i problemi connessi al terrorismo in Occidente non sono principalmente legati a ciò che quei giovani pensano dell’America, ma soprattutto a ciò che pensano di se stessi e alla loro visione del futuro. Tramite l’EFE Foundation, Bruder ha sviluppato in tutto il Medio Oriente una serie di programmi volti a insegnare ai giovani le competenze tecniche e comportamentali indispensabili perché possano pensare di avere un’opportunità nella vita e di poter controllare il proprio destino. Oggi Bruder usa dunque l’EFE Foundation per condividere il suo *perché* con gli altri su scala globale: per insegnare alle persone che c’è sempre un’alternativa al percorso su cui pensano di essere istradati.

L’Education for Employment Foundation non è un ente benefico americano impegnato a fare del bene in terre lontane. È un movimento globale. Ogni iniziativa dell’EFE è gestita in maniera indipendente, e i rappresentanti del posto sono in maggioranza negli organismi di controllo locali. Leader locali si assumono personalmente la responsabilità di trasmettere ai giovani competenze, conoscenze e, soprattutto, la fiducia necessaria per poter

scegliere una strada alternativa e costruirsi un'opportunità per il futuro. Mayyada Abu-Jaber guida il movimento in Giordania. Mohammed Naja porta avanti la causa a Gaza e in Cisgiordania. E Maeen Aleryani sta dimostrando nello Yemen che una buona causa può persino riuscire a cambiare una cultura.

Nello Yemen un bambino ha in genere di fronte a sé una vita scolastica di nove anni, una delle medie più basse del mondo. Negli Stati Uniti l'aspettativa di durata degli studi è di sedici anni. Nell'iniziativa di Bruder Aleryani ha visto per i giovani del suo Paese una straordinaria opportunità di cambiare prospettiva e acquisire maggior controllo sul proprio futuro. Quando iniziò la raccolta fondi per aprire una sede dell'EFE a Sana'a, la capitale dello Yemen, in una sola settimana riuscì a raggiungere i 50.000 dollari di finanziamenti. Una cifra di tutto rispetto anche per gli standard occidentali; ma teniamo conto che siamo nello Yemen, dove non esiste una cultura della filantropia, e dove perciò il risultato è tanto più significativo. Lo Yemen è anche una delle nazioni più povere della regione. Ma basta dire alla gente *perché* state facendo qualcosa, e i risultati arrivano comunque.

In tutta la regione, le persone coinvolte nelle iniziative dell'EFE sono convinte di poter aiutare a far sì che i propri fratelli e sorelle, i propri figli e le proprie figlie acquisiscano le competenze indispensabili per uscire dal percorso cui *pensano* di essere destinati. Tutti lavorano per trasmettere ai giovani la convinzione di avere di fronte a sé un futuro roseo e ricco di opportunità. E non lo fanno per Bruder, lo fanno per se stessi. Per questo l'EFE cambierà il mondo.

Al vertice del megafono, nel punto del *perché*, Bruder ha il ruolo di ispirare, di avviare il movimento. Ma sono i suoi seguaci a produrre i veri cambiamenti e a mantenere vivo il movimento. Chiunque può partecipare, senza distinzioni legate al luogo in cui vive, all'attività svolta o alla

nazionalità. Ciò che accomuna gli attivisti è il senso di appartenenza. Se siete convinti che esista un percorso alternativo a quello su cui siamo istradati, e che sia sufficiente indicarlo, visitate il sito web efefoundation.org e aderite al movimento. Per cambiare il mondo è necessario il supporto di tutte le persone che ci credono.

---

[1] "Steve Ballmer Going Crazy", 31 marzo 2006, http://www.youtube.com/watch?v=wvsboPUjrGc.
[2] www.gatesfoundation.org/Pages/home.aspx.
[3] Nick Greene, "Neil Armstrong Biography: First Man of the Moon", *About.com*, http://space.about.com/o/astronautbiographies/a/neilarmstrong.htm.
[4] "Abernathy, Ralph David (1926-1990)", Martin Luther King Jr., Research and Education Institute, http://mlk-kpp01.stanford.edu/index.php/kingpapers/article/abernathy_ ralph_ david_1926_1990/.
[5] Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2005; trad. it. *Il mondo è piatto*, Milano, Mondadori, 2006.
[6] Bob Thomas, *Building a Company: Roy O. Disney and the Creation of an Entertainment Empire*, New York, Disney, 1998.
[7] Kevin Freiberg e Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, New York, Broadway, 1998.
[8] Steve Wozniak, comunicazione personale, novembre 2008.
[9] Randy Alfred, "April 4, 1975: Bill Gates, Paul Allen Form a Little Partnership", *Wired*, 4 aprile 1975, www.wired.com/science/discoveries/news/2008/04/dayintech_0404.
[10] Ann Oldenburg, "7M car giveaway stuns TV audience", *USA Today*, 13 settembre 2004, www.usatoday.com/life/people/2004-09-13-oprah-cars_x.htm.
[11] http://efe.org/;
Lisa Takeuchi Cullen, "Gainful Employment", *Time*, 20 settembre 2007, http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1663851,00.html;
Ron Bruder, comunicazione personale, 2009.

9

Conoscere il perché, conoscere il come. E poi?

Marciano in fila indiana. Senza dire una parola. Senza scambiarsi uno sguardo. Sembrano tutti uguali. Le teste rasate, gli abiti grigi e cenciosi, gli stivali sporchi. Uno dopo l'altro, riempiono una grande stanza cavernosa, simile a un hangar di un film di fantascienza. L'unico colore è il grigio. Le pareti sono grigie. Lo spazio pieno di fumo e di polvere fa sembrare grigia anche l'aria.

Simili a droni, a centinaia, forse a migliaia siedono in file ordinate, una dopo l'altra, a perdita d'occhio. Un mare di grigia conformità. Tutti rivolgono lo sguardo verso un grande schermo a tutta parete, dal quale il volto gigantesco di un leader recita dogmi e slogan propagandistici. Siamo in completo controllo, dice l'uomo nel filmato. Abbiamo raggiunto la perfezione. Siamo liberi da parassiti e specie nocive. O per lo meno credono di esserlo.

Una donna bionda, sola, irrompe di corsa lungo uno dei corridoi che portano all'hangar. Indossa dei pantaloncini

rossi e una T-shirt candida. La sua pelle chiara e i suoi indumenti colorati sembrano brillare come un faro nell'aria grigiastra. La donna corre con in mano una mazza, inseguita dagli uomini della sicurezza. Naturalmente, finirà male per lo status quo.

Il 22 gennaio 1984 Apple lanciò il nuovo computer Macintosh con questo ormai celebre spot, che metteva in scena una sorta di regime orwelliano e prometteva che "il 1984 non sarebbe stato come *1984*". Il filmato, però, era ben più di una pubblicità. Non mostrava le caratteristiche e i pregi di un nuovo prodotto. Non comunicava "una proposta di valore distintiva". Era un manifesto a pieno titolo. Era un inno poetico al *perché* di Apple, la rappresentazione cinematografica di una ribellione individuale contro lo status quo che innescava una rivoluzione. E sebbene i prodotti Apple siano cambiati, e così pure le mode, lo spot rimane attuale oggi come allora. La ragione di questa attualità è che i *perché* non cambiano mai. Con il passare del tempo cambiano le cose che si fanno, i *che cosa*, ma i *perché* rimangono gli stessi.

Questo spot non è che una delle molte forme in cui Apple nel corso degli anni ha scelto di comunicare il proprio credo al mondo intero. Tutta la comunicazione e la pubblicità di Apple, così come i suoi prodotti, le sue alleanze, le sue confezioni, il design dei suoi negozi non sono altro che dei *che cosa* a riprova del suo *perché*, delle dimostrazioni del fatto che l'azienda è impegnata a sfidare lo status quo per dare potere all'individuo. Avete mai notato che nella pubblicità di Apple non si vedono mai gruppi di persone che utilizzano i prodotti? La prospettiva è sempre individuale. La campagna "Think Different" mostrava singole persone che pensavano in modo diverso, mai gruppi. Sempre individui. E quando Apple invita a "pensare in modo diverso", non fa riferimento solo a se stessa. Negli annunci si vedevano Pablo Picasso, Martha Graham, Jim Henson, Alfred Hitchcock, solo per citarne

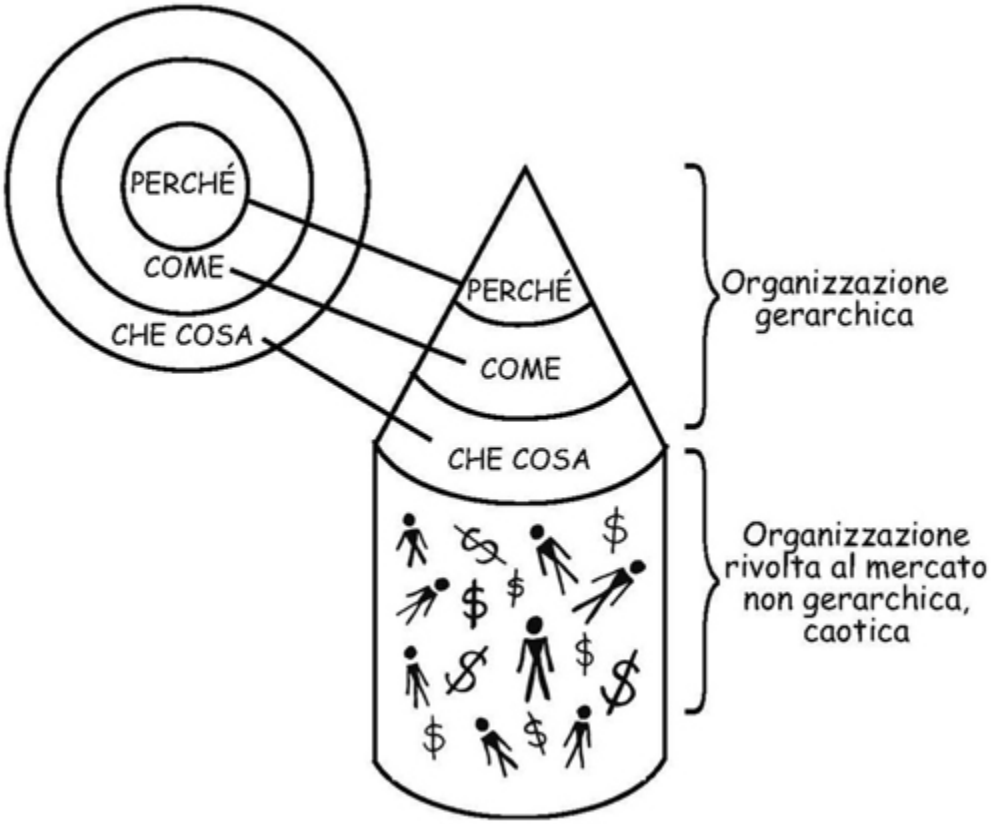
alcuni, tutti con la scritta “Think Different” nell’angolo a destra in alto. Apple non incarna uno spirito ribelle perché associa il proprio brand a noti animi ribelli. Al contrario, sceglie animi ribelli celebri perché ne incarna lo stesso spirito ribelle. Il *perché* viene prima della soluzione creativa ideata dai pubblicitari. Non c’è un solo annuncio in cui si veda un gruppo. E non è un caso. Dare potere all’individuo è il vero *perché* che sostiene l’esistenza stessa di Apple. Apple conosce il suo *perché*, e lo conosciamo anche noi. Che ci piaccia o non, sappiamo bene qual è il suo credo, perché Apple ce lo dice.

Parlate chiaramente e sarete capiti

Un’organizzazione può essere rappresentata con il cono tridimensionale del “Cerchio d’oro”. Questo sistema organizzato è però collocato sopra un altro sistema: il mercato. Il mercato è rappresentato da tutti i clienti attuali e potenziali, dalla stampa, dagli azionisti, dai concorrenti, dai fornitori e dal denaro. Si tratta di un sistema per natura caotico e disorganizzato. L’unico punto di contatto tra il sistema organizzato e il sistema disorganizzato è alla base, al livello dei *che cosa*. Tutto ciò che un’organizzazione dice e fa comunica la visione che il leader ha del mondo esterno. Se la gente non compra guardando *che cosa* fate, ma *perché* lo fate, e se tutto ciò che accade al livello dei *che cosa* non rappresenta chiaramente il *perché* su cui si fonda l’esistenza dell’impresa, la capacità di ispirare il pubblico ne risulta gravemente compromessa.

Se un’azienda è piccola, il problema non sussiste, perché il fondatore ha molte occasioni di contatto diretto con il mondo esterno. In genere, non avendo uomini dei *come* fidati accanto a sé, l’imprenditore decide di prendere in prima persona quasi tutte le decisioni importanti. Inoltre, esce letteralmente dall’azienda e parla con i clienti, si

occupa delle vendite e assume tutti o quasi tutti i dipendenti. Man mano che l'azienda cresce, però, i dipendenti aumentano e i sistemi e i processi diventano più numerosi. La causa prima sostenuta da un singolo individuo presto assume le sembianze di un'organizzazione strutturata e il cono inizia a prendere forma. E nel contempo cambia il ruolo del leader, che non svolge più la funzione dell'estremità più ampia del megafono, ma diventa la fonte del messaggio da amplificare.



Finché un'azienda è piccola, tutto ruota intorno alla personalità del fondatore. È evidente a tutti che la personalità stessa dell'azienda coincide con quella del fondatore. Come si può dunque pensare che non valga la stessa cosa anche per le aziende di successo? Che differenza c'è tra l'uomo Steve Jobs e l'azienda Apple? Nessuna. Che differenza c'è tra la personalità di Sir

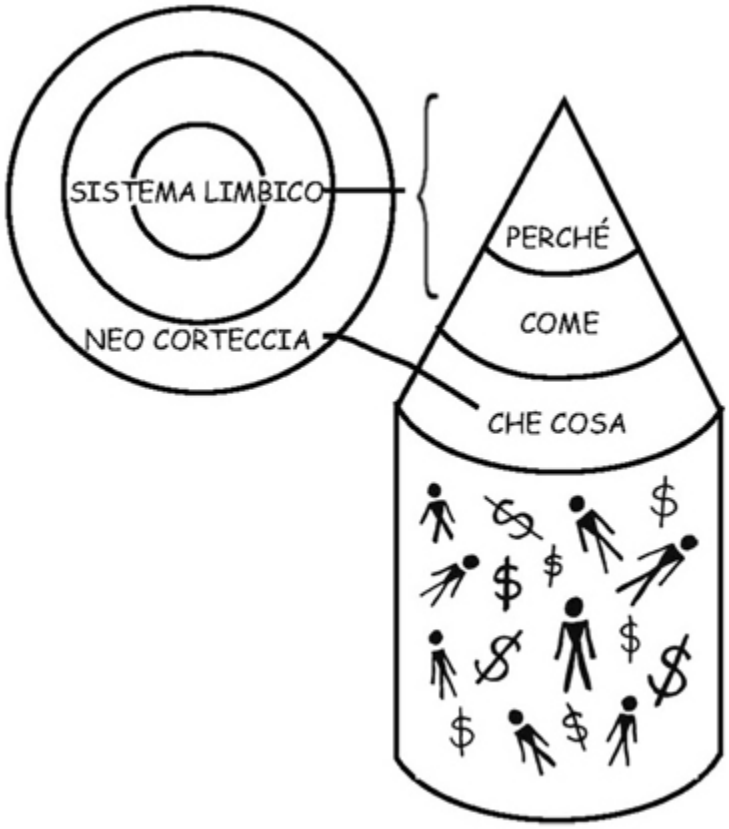
Richard Branson e quella di Virgin? Nessuna. Quando un'azienda cresce, il numero uno deve diventare l'incarnazione stessa del suo *perché*. Deve trasudarlo. Deve parlarne in continuazione. Deve predicarlo. Deve essere un simbolo di ciò in cui l'azienda crede. Deve esprimerne le intenzioni, e le cose che l'azienda dice e fa devono essere la sua voce. Come nel caso di Martin Luther King e del suo movimento, il compito del leader non è più quello di condurre di persona tutte le trattative; è quello di ispirare.

Più l'organizzazione cresce, più il leader si allontana fisicamente da ciò che l'azienda fa concretamente, e persino dal mercato. Mi piace chiedere ai numeri uno quale sia la priorità che considerano più importante per loro, e di solito, a seconda della dimensione o della struttura aziendale, mi sento dare una di queste due risposte: i clienti o gli azionisti. Purtroppo, però, non ci sono più molti numeri uno di aziende di una certa grandezza che abbiano davvero contatti quotidiani con i clienti. Ma clienti e azionisti fanno entrambi parte di quel mondo caotico esterno all'organizzazione che è il mercato. Come illustra bene l'immagine del cono, il compito del numero uno, la responsabilità del leader, non è di concentrarsi sul mercato all'esterno dell'azienda, ma di focalizzarsi sul livello immediatamente inferiore: quello dei *come*. Un leader deve assicurarsi che nel suo team ci siano persone che condividano le sue stesse convinzioni e che sappiano *come* concretizzarle. Gli uomini dei *come* hanno la responsabilità di comprendere i *perché* e devono dedicare ogni loro giornata di lavoro allo sviluppo del sistema e al reclutamento delle persone incaricate di tradurre concretamente i *perché* in realtà. Tutti gli altri dipendenti hanno la responsabilità di mostrare i *perché* al mondo esterno in tutto ciò che l'azienda fa e dice. Il problema è se siano davvero in grado di mostrarlo con chiarezza.

Ripensiamo ai fondamenti biologici del modello del "Cerchio d'oro". I *perché* si trovano in quella parte del

cervello che controlla i sentimenti e la presa di decisioni, ma non il linguaggio. I *che cosa* si trovano invece nell'area del cervello che controlla il pensiero razionale e il linguaggio. Comparando la biologia del cervello con la proiezione tridimensionale del "Cerchio d'oro" si scopre qualcosa di molto importante.

Il leader che si trova al vertice dell'organizzazione è il motivo ispiratore, il simbolo della ragione che ci porta a fare le cose che facciamo, e rappresenta il sistema limbico emotivo. Ciò che l'azienda concretamente fa e dice (il livello dei *che cosa*) rappresenta invece il pensiero razionale e il linguaggio situati nella neocorteccia. È difficile per un'organizzazione spiegare a parole il suo *perché*, proprio come per le persone è difficile esprimere a parole i propri sentimenti, per esempio l'amore per il proprio coniuge, perché i sentimenti e il linguaggio sono controllati rispettivamente da aree diverse del cervello. Poiché il cono non è che una rappresentazione tridimensionale del "Cerchio d'oro", cioè di un modello fondato sui meccanismi biologici che governano le decisioni umane, ne consegue logicamente che per qualunque organizzazione, grande o piccola che sia, sarà sempre molto difficile comunicare chiaramente il proprio *perché*. Tradotto in termini di business, ciò significa che cercare di comunicare la propria proposta di valore distintiva è veramente difficile.



Detto francamente, le difficoltà che così tante aziende incontrano nel differenziarsi o nel comunicare il proprio valore al mondo esterno non derivano da un problema di business, ma da un fatto biologico. E proprio come facciamo a livello individuale, quando non riusciamo a esprimere a parole le emozioni che proviamo, anche nel mondo aziendale per comunicare i sentimenti ricorriamo a metafore, immagini e analogie. In mancanza di un linguaggio adatto a condividere emozioni profonde, scopi, convinzioni e ideali, raccontiamo storie. Usiamo dei simboli. Creiamo oggetti tangibili in modo che tutti coloro che credono negli stessi ideali possano indicarli dicendo: “Ecco, questo è quello che mi ispira”. Se svolto bene, oggi questo è esattamente il lavoro che il marketing, il branding e gli stessi prodotti sono chiamati a fare: rappresenta, cioè, uno strumento grazie al quale le organizzazioni

comunicano con il mondo esterno. Comunicate chiaramente e sarete capiti.

10

Comunicare non significa parlare, ma ascoltare

Martin Luther King, l’uomo destinato a diventare il simbolo stesso dell’intero movimento per i diritti civili, scelse di pronunciare il suo famoso discorso *I Have a Dream*[1] di fronte a un altro simbolo: il Lincoln Memorial. Proprio come King, Lincoln si erge (anzi, nel caso del memoriale se ne sta seduto) come un simbolo del valore che l’America dà alla libertà per tutti. Tutte le grandi società sanno quanto siano importanti i simboli per rinforzare i valori o esprimere gli ideali condivisi. E i dittatori ne comprendono il ruolo anche troppo bene, sebbene tendano a utilizzarli più per rafforzare la propria immagine che per rappresentare valori e ideali collettivi. I simboli consentono di rendere tangibile l’intangibile. E il loro significato si fonda solo sul fatto che noi stessi diamo loro un significato: ma si tratta di un significato che vive nella nostra mente, non nell’oggetto stesso. Solo quando uno scopo, una causa o un ideale è chiaro un simbolo può acquisire grande forza.

La bandiera, per esempio, non è altro che un simbolo dei nostri valori e dei nostri ideali nazionali. E la seguiamo anche in battaglia. Avete mai notato la bandiera sul braccio destro dei soldati americani? È al contrario[2]. Non è un errore, è fatto di proposito. Una bandiera che sventola su un'asta, in mezzo a un'armata di soldati all'assalto, appare al contrario quando è vista da destra. Se non fosse disegnata al contrario anche sul braccio destro, i soldati sembrerebbero in ritirata.

Alla bandiera è legata una tale ricchezza di significati che negli Stati Uniti sono state avanzate delle proposte di legge contro il suo vilipendio. Naturalmente queste proposte non mirano a proteggere il materiale di cui la bandiera è fatta, né hanno nulla a che fare con la distruzione della proprietà. L'obiettivo è piuttosto quello di proteggere il significato che il simbolo rappresenta: il *perché*. Si tratta di leggi che mirano a proteggere un insieme intangibile di valori e di ideali proteggendo il simbolo che li rappresenta. Sebbene siano state alla fine bocciate dalla Corte Suprema americana, queste proposte di legge hanno suscitato un dibattito ampio e carico di forti implicazioni emotive, che ha visto contrapposti da una parte il desiderio di libertà d'espressione, dall'altra il desiderio di proteggere un simbolo di quella stessa libertà.

Ronald Reagan, il Grande Comunicatore, conosceva sin troppo bene la forza dei simboli. Nel 1982 fu il primo presidente americano a invitare un "eroe" ad assistere al suo discorso sullo stato dell'Unione dalla balconata del Congresso, inaugurando una tradizione che da allora si è rinnovata tutti gli anni. Da grande ottimista qual era, Reagan sapeva bene che valore potesse avere richiamare i valori americani in maniera simbolica, anziché solo a parole. Il suo ospite, che sedeva accanto alla First Lady, era Lenny Skutnik, un impiegato pubblico che pochi giorni prima si era tuffato nell'acqua gelida del Potomac per

salvare una donna caduta da un elicottero di salvataggio in seguito al disastro aereo di un volo Air Florida caduto sul fiume. Reagan intendeva dimostrare che le parole sono vuote e superficiali, mentre le gesta e i valori arrivano a toccare corde profonde. E dopo aver ricordato il gesto di Skutnik, aggiunse: “Non permettete a nessuno di dire che i giorni migliori dell’America sono alle nostre spalle, e che lo spirito americano è stato sconfitto. Lo abbiamo visto trionfare troppo spesso, nel corso della nostra vita, per cessare di crederci proprio adesso”[3]. Skutnik divenne per Reagan il simbolo del coraggio.

Quasi tutte le aziende hanno un logo, ma poche sono state capaci di farlo diventare un simbolo carico di significato. La scarsa capacità di comunicare valori e ideali da parte dell’azienda fa sì che molti logo siano vuoti di significato, buoni al massimo come icone per identificare una società e i suoi prodotti. Nessun simbolo può avere un significato profondo se prima non conosciamo il *perché* della sua esistenza in termini che vadano oltre la mera identificazione dell’azienda. Se non c’è chiarezza sul *perché*, un logo resta un semplice logo.

Dire che un logo è sinonimo di qualità, servizio, innovazione e così via non fa che rafforzare il suo status di semplice logo. Queste qualità riguardano l’azienda, non la causa. Non dimenticate l’esempio dei dittatori, che capiscono la forza dei simboli, ma usano per lo più simboli di se stessi. Molte aziende si comportano proprio come dittatori: parlano solo di sé e di quello che vogliono loro. Ci dicono che cosa fare, ci spiegano di che cosa abbiamo bisogno, ci dicono di avere una risposta per tutto ma non ci ispirano e non riescono a conquistare la nostra fedeltà. E, per proseguire nella stessa analogia, i dittatori mantengono il potere diffondendo la paura, distribuendo ricompense e utilizzando ogni altra manipolazione possibile e immaginabile. La gente non segue i dittatori per propria

volontà, ma per costrizione. Perché un'azienda possa essere percepita come un grande leader, anziché come un dittatore, bisogna che tutti i suoi simboli, compreso il logo, richiamino qualcosa in cui tutti possiamo credere. Qualcosa che tutti possiamo sostenere. Questo richiede chiarezza, disciplina e coerenza.

Un logo diventa un simbolo quando la gente inizia a volerlo usare per dire qualcosa su di sé. L'esempio più evidente è rappresentato dalle etichette di moda, che vengono usate per esibire un certo status, sebbene molte abbiano in realtà una valenza simbolica un po' generica. C'è però un esempio più profondo: quello di Harley-Davidson.

C'è gente che se ne va in giro con un logo Harley-Davidson tatuato sul corpo. Una vera follia. Farsi tatuare addosso un logo aziendale! Alcuni, poi, non sono nemmeno proprietari di una Harley. Perché mai una persona ragionevole dovrebbe farsi tatuare il logo di un'azienda? La ragione è semplice. Sono anni che Harley-Davidson esprime con chiarezza i suoi ideali, sono anni che si attiene con disciplina a una serie di valori e principi guida, sono anni che persegue la più assoluta coerenza in tutto ciò che dice e che fa: ed è grazie a tutto questo che il suo logo è diventato un simbolo. Non identifica più solo un'azienda e i suoi prodotti, ma un ideale.

In realtà, molti di coloro che si fanno tatuare il logo di Harley-Davidson sul corpo non sanno nemmeno quanto valga l'azienda in Borsa, e non sono aggiornati sugli ultimi scossoni avvenuti nel suo management la settimana prima. Ma quel logo non è più il simbolo di Harley. Incarna un intero sistema di valori: il loro. È un simbolo che non riguarda più Harley, ma riguarda loro stessi. Randy Fowler, che in passato ha militato nel corpo dei marines e oggi è direttore generale di una concessionaria Harley-Davidson californiana, esibisce con orgoglio un grande logo Harley tatuato sul braccio destro. "Simboleggia chi sono", dice.

“Dice prima di tutto che sono un americano”[4]. Clienti e azienda ormai sono un tutt’uno. Harley-Davidson significa qualcosa che ha un valore nella vita della gente, perché consente a chi ne condivide i *perché* di esprimere meglio, tramite Harley, il significato della propria stessa vita.

Chiarezza, disciplina e coerenza fanno sì che il significato del simbolo di Harley sia noto a tutti, anche a chi non ne sposa i valori. Per questo quando in un bar entra una persona con un grosso logo Harley tatuato su un braccio indietreggiamo di un passo e gli facciamo spazio. In effetti il simbolo è diventato così carico di significato che il 12 per centro dei ricavi di Harley provengono solo dal merchandising. Una percentuale notevole.

Ma non sono solo i logo a poter fare da simboli. Un simbolo è qualunque rappresentazione tangibile di un chiaro insieme di valori e di convinzioni. In Iraq un dito sporco di inchiostro è stato il simbolo di un nuovo inizio. Un autobus londinese a due piani o un cappello da cowboy sono entrambi simboli di culture nazionali. I simboli nazionali sono più facili da riconoscere perché in genere le nazioni hanno una forte consapevolezza culturale, che si è rinforzata e riprodotta per generazioni. Un’azienda o un’organizzazione, invece, non possono decidere che significato assumeranno i loro simboli: lo deciderà chi sta fuori dal megafono, nel mondo caotico del mercato. Solo se da fuori, in base a ciò che si vede e si sente, si riuscirà a riconoscere in modo chiaro e coerente il credo dell’azienda, allora, e solo allora, un simbolo incomincerà ad assumere un significato. Questo è il test più efficace per capire se un megafono è ben fatto: quando la chiarezza riesce a farsi strada passando attraverso tutti i livelli dell’organizzazione e si concretizza in tutto ciò che ne fuoriesce.

Torniamo allo spot “1984” di Apple che abbiamo presentato all’inizio del nono capitolo. Se lo avete visto, vi ha fatto pensare ad Apple e ai suoi prodotti o vi ha

semplicemente colpito l'atmosfera? E lo slogan "Think Different" vi dice qualcosa?

Se siete un cliente Mac, probabilmente lo spot vi sarà piaciuto; forse vi ha fatto persino venire la pelle d'oca, un chiaro segnale che il *perché* ha toccato le vostre corde a livello viscerale o limbico. E di sicuro può aver rafforzato la vostra decisione di comprare un Mac, forse per la prima o forse per la decima volta. Questo spot, come tutta la pubblicità di Apple, è una delle cose dette e fatte da Apple che contribuiscono a rinforzare il suo credo. È coerente in ogni minimo particolare con l'ideale che tutti vediamo chiaramente incarnato in Apple. E se lo spot vi dice qualcosa anche se non siete appassionati di Apple, è probabile che comunque siate attratti dall'idea di pensare in modo differente. Il messaggio di questo annuncio è una delle molte cose che Apple ha fatto per raccontare la sua storia. È uno dei *che cosa* che derivano dal suo *perché*. È un simbolo. Per questo di una pubblicità siamo soliti dire: "Sembra rivolta proprio a me". Non è rivolta a noi, è rivolta ai milioni di persone che la guardano. Quando affermiamo che un messaggio "è rivolto a noi", in realtà vogliamo dire che, in mezzo a tanto rumore e a tanta confusione, lo sentiamo. Lo sentiamo e lo ascoltiamo. È proprio questo ciò che si intende quando si dice che un messaggio uscito dal megafono risuona.

Tutto ciò che fuoriesce dalla base del megafono consente all'organizzazione di esprimere le proprie convinzioni. Tutte le cose che un'azienda dice e fa sono mezzi tramite i quali l'azienda comunica. Troppe aziende danno un peso superiore al necessario ai propri prodotti e servizi solo perché portano denaro. Ma alla base del megafono ci sono molte altre cose che giocano un ruolo altrettanto importante nel comunicare con il mondo esterno. Se da un lato i prodotti alimentano le vendite, è anche vero che di per sé non generano fidelizzazione. Un'azienda può persino creare fidelizzazione presso fasce di consumatori che non

sono clienti. Io stesso ho parlato bene dei prodotti Apple per molto tempo prima di comprarne uno. E ho denigrato una certa marca di pc che pure avevo comprato per anni.

La chiarezza, la disciplina e la coerenza – cioè la capacità di creare, prima ancora che un'azienda, un megafono forte e chiaro – sono il segreto che ha consentito ad Apple di conquistare un così alto livello di fidelizzazione. Spesso all'azienda si imputa di avere un seguito quasi religioso. Chi lavora all'interno dell'azienda è accusato di seguire il "culto di Steve". Ma queste osservazioni, a prescindere dall'intento di ammirazione o di disprezzo con cui vengono formulate, non fanno che dimostrare che altre persone hanno recepito la causa di Apple e l'hanno fatta propria. Il fatto che gli esperti definiscano i suoi prodotti come "uno stile di vita" conferma che gli ammiratori usano i prodotti Apple per esibire la propria identità personale. La definizione di "lifestyle marketing" indica appunto che i consumatori hanno incluso dei prodotti commerciali nel proprio stile di vita. Apple, con notevole efficienza, ha costruito un megafono di assoluta chiarezza, fatto leva sulla legge della diffusione e invitato tutti a contribuire alla diffusione della buona novella. E a farlo non per l'azienda, ma per sé.

Persino le promozioni e le alleanze dell'azienda fondata da Steve Jobs fungono da prove tangibili del suo credo. Nel 2003 e nel 2004 Apple lanciò una promozione legando iTunes a Pepsi – la bibita promossa come "la scelta della prossima generazione"[5]. Un accordo con Pepsi, primo sfidante della Coca-Cola, cioè dello status quo, era del tutto coerente con l'immagine di Apple. Ripetiamolo, tutte le iniziative di Apple, tutto ciò che l'azienda dice e fa, fungono da prova tangibile del suo credo. La ragione per cui cito così spesso Apple nel corso di questo libro è legata al fatto che l'azienda di Cupertino ha sempre mostrato un tale rigore nel definire *come* operare e una tale coerenza nel

decidere *che cosa* fare che oggi tutti noi, sostenitori o detrattori, sappiamo con chiarezza qual è il suo *perché*. Conosciamo il suo credo.

La maggior parte di noi non ha mai letto un libro su Apple. Non abbiamo conosciuto personalmente Steve Jobs. Non abbiamo avuto occasione di aggirarci nei locali dell'azienda per respirarne la cultura. Se conosciamo così bene il credo di Apple lo dobbiamo a un'unica fonte: l'azienda stessa. La gente non compra guardando *che cosa* fate, ma *perché* lo fate, e Apple dice e fa solo ciò in cui crede. Se le cose che fate non sono una dimostrazione del vostro credo, nessuno saprà qual è il vostro *perché* e sarete costretti a competere sul prezzo, sul servizio, sulla qualità, sulle caratteristiche e sui vantaggi per il cliente; proprio come accade alle commodity. Apple ha un megafono forte e chiaro ed è straordinariamente brava a comunicare la sua storia.

Il test del sedano

Nel tentativo di migliorare sempre le cose che facciamo e il modo in cui le facciamo, osserviamo sistematicamente i concorrenti. Partecipiamo a convegni, leggiamo libri, parliamo con amici e colleghi in cerca di indicazioni e consigli, e a volte siamo noi stessi a dispensare suggerimenti. Siamo costantemente impegnati a studiare le best practice altrui per decidere come muoverci. Ma l'idea che ciò che funziona per un'organizzazione possa andar bene anche per un'altra è un falso presupposto. Anche quando operiamo nello stesso settore, con le stesse dimensioni e rivolgendoci allo stesso mercato, il concetto secondo cui "se va bene per loro, va bene anche per noi" è semplicemente falso.

Conosco un'azienda con una cultura molto particolare. I dipendenti si dichiarano felicissimi del fatto che in tutte le

sale riunione ci sia un tavolo da ping-pong. Vuol forse dire che se anche voi metteste un tavolo da ping-pong in tutte le sale riunioni la vostra cultura aziendale migliorerebbe? Ovviamente no. Eppure questo è un esempio di best practice. Non è affatto vero che limitarsi a copiare ciò che fanno i concorrenti, o il modo in cui lo fanno, possa automaticamente funzionare anche nella vostra azienda. Come nel caso di Ferrari e Honda, quel che va bene per un'azienda non è necessariamente adatto a un'altra. In poche parole, le best pratice non sono sempre le pratiche migliori.

Ciò che conta non è *che cosa* fate o *come* lo fate; l'importante è che le cose che fate e il modo in cui le fate siano coerenti con i vostri *perché*. Non c'è nulla di intrinsecamente sbagliato nell'osservare gli altri per capire come operano; il difficile è capire quali pratiche o quali consigli seguire. Fortunatamente c'è un test molto semplice che potete fare per scoprire esattamente come e che cosa fare per essere coerenti con voi stessi. È una metafora molto semplice che chiamo "il test del sedano".

Immaginate che a una cena di lavoro qualcuno si avvicini e vi dica: "Sa che cosa ci vorrebbe nella sua organizzazione? Ci vorrebbero delle M&M's. Se oggi non lavorate con le M&M's perdete un'opportunità di profitto".

Poi si avvicina un altro e dice: "Sa che cosa dovrebbe fare? Latte di riso. Le statistiche dimostrano che oggi tutti comprano latte di riso. Per come va oggi il mercato dovreste vendere latte di riso".

Mentre siete al tavolo dei cocktail spunta una terza persona a dispensarvi i suoi buoni consigli. "I biscotti Oreo", dice. "Nella nostra azienda con i biscotti Oreo facciamo milioni. Ci pensi".

Infine si presenta un quarto ospite. "Sedano", dice. "Deve assolutamente lavorare con il sedano".

Ed eccovi qui, con la vostra scorta di preziosi consigli dispensati da uomini di grande successo. Alcuni lavorano

nel vostro stesso settore. Alcuni hanno molto più successo di voi. E alcuni hanno già offerto consigli simili ad altri, con ottimi risultati. Che fare?

Andate al supermarket e comprate sedano, latte di riso, biscotti Oreo e M&M's. Rimanete a lungo a girare tra gli scaffali del negozio. Spendete un sacco di soldi perché comprate di tutto. Ma non è detto che possiate fare dei profitti con uno o più d'uno di questi prodotti: non potete avere nessuna garanzia di successo. E quel che è peggio, se avete vincoli di budget, dovete restringere di nuovo il campo delle vostre scelte. Che cosa scegliete dunque?

Una cosa però è certa: mentre siete in coda alla casa con in mano tutta la vostra mercanzia, sedano, latte di riso, biscotti Oreo e M&M's, nessuno ha modo di capire in che cosa credete. Ciò che fate dovrebbe essere la prova di ciò in cui credete, ma voi avete comprato tutto.

Che cosa accadrebbe invece se aveste conosciuto il vostro *perché* prima di entrare nel supermarket? Se per esempio il vostro *perché* consistesse nel fare solo cose salutari, che fanno bene al vostro corpo? Avreste ascoltato gli stessi consigli dalle stesse persone, con l'unica differenza che, entrando al supermarket la volta successiva, avreste comprato solo sedano e latte di riso. Sarebbero stati gli unici prodotti in linea con le vostre convinzioni. E soprattutto, in coda alla cassa, tutti avrebbero subito riconosciuto le vostre preferenze. Non è difficile immaginare l'ideale di vita di una persona che compra solo sedano e latte di riso. "*Vedo* che lei pensa alla sua salute", vi diranno probabilmente le persone accanto a voi. "Anch'io la penso allo stesso modo. Vorrei chiederle una cosa". Complimenti. Avete appena attirato un cliente, un dipendente, un potenziale socio d'affari o semplicemente qualcuno che potrà parlare bene di voi, e tutto questo semplicemente perché avete fatto la scelta giusta. Il solo fatto di assicurarvi che ciò che fate dimostri ciò in cui credete ha reso più facile trovarvi per coloro che

condividono le vostre stesse convinzioni. Siete riusciti a comunicare il vostro *perché* scegliendo *che cosa* fare.

Naturalmente questo accade in un mondo ideale, poiché nel mondo reale non è sempre possibile mantenere questo livello di disciplina. So bene che a volte occorre prendere decisioni di breve termine per pagare le bollette o per assicurarsi qualche vantaggio immediato. Non è un problema. La prova del sedano vale lo stesso. Se avete voglia di una torta al cioccolato, mangiatela. La differenza sta nel fatto che, se siete partiti dai *perché*, siete consapevoli che la torta al cioccolato è una decisione a breve termine che non corrisponde alle vostre convinzioni. Non vi fate più illusioni. Sapete che la state mangiando solo per compensare un calo di zuccheri e che dovrete fare un po' più di sacrifici per smaltirla. È incredibile quante aziende, fra quelle con cui vengo a contatto, si buttino a perseguire un'opportunità che sembra debba aprire loro orizzonti di gloria, per poi vederla svanire all'improvviso o sgonfiarsi lentamente qualche tempo dopo. Queste aziende vedono la torta al cioccolato e non sanno resistere. Partire dai *perché* vi aiuta non solo a scegliere la strada giusta, ma anche a riconoscere le decisioni che vi portano fuori strada. Potete certamente prendere anche decisioni di questo tipo, ma non fatelo troppo spesso, altrimenti, con il tempo, nessuno capirà più in che cosa credete veramente.

Ma il meglio deve ancora venire. Non appena vi ho svelato il *perché*, avete subito capito che avremmo comprato solo sedano e latte di riso, prima ancora di leggerlo. In altre parole, non appena vi ho fornito il filtro, non appena vi ho rivelato il *perché*, sapevate esattamente quale decisione prendere prima ancora che io ve lo dicessi.

Questo è ciò che si chiama un'economia di scala.

Quando i *perché* sono chiaramente esplicitati, tutti i membri di un'organizzazione sono in grado di prendere una decisione con la stessa chiarezza e la stessa precisione del fondatore. Un *perché* costituisce un filtro infallibile per

orientare il processo decisionale. Ogni decisione – relativa ad assunzioni, alleanze, strategie e tattiche – deve passare il test del sedano.

Più sedano usate, più fiducia conquistate

Mark Rubin è un buon genitore. Passa molto tempo con le sue due figlie, Lucy e Sophie. Un sabato pomeriggio sua moglie, Claudine, porta Lucy a giocare da un amico e Mark rimane a casa con la figlia più piccola, Sophie. È un po' stanco e brama di potersi rilassare qualche minuto sul divano anziché giocare alla casa sull'albero per la nona volta di fila. Per tenere occupata Sophie, decide di usare la tv come baby-sitter. Ha due DVD nuovi di zecca tra cui scegliere. Non ha visto né l'uno né l'altro, non ne ha letto sui giornali e non ne ha sentito parlare dagli amici che hanno figli piccoli. Mark non ha voglia di guardare un film a cartoni animati con sua figlia, il suo piano è di lasciare Sophie davanti al televisore in una stanza mentre lui guarda qualcosa d'altro nell'altra camera. Uno dei due DVD è di una casa cinematografica di cui non ha mai sentito parlare, l'altro è di Disney. Quale dei due film metterà nel lettore DVD? Quale avreste scelto voi se fosse stati al suo posto?

La risposta è così ovvia che la domanda rasenta la stupidità, ma proviamo a considerare i fatti, solo per gioco. Entrambi i DVD sono cartoni animati. Entrambi sono appropriati per un bambino di quell'età. Entrambi riportano sulla copertina un paio di buone recensioni. L'unica differenza è che ci fidiamo di più del DVD di Disney. Eppure Disney non è un'azienda perfetta. A volte ha avuto problemi di gestione o di leadership. In certi periodi il suo valore in Borsa è sceso. È continuamente oggetto di azioni legali. C'è chi la considera alla stregua di tante pessime

aziende che lavorano solo per tenere buona Wall Street. E allora perché ci fidiamo di Disney?

Disney opera con una chiara consapevolezza del proprio *perché*: la sua ragion d'essere consiste nel promuovere un sano intrattenimento adatto a tutta la famiglia e tutto ciò che l'azienda fa e dice lo dimostra da decenni. La ragione per cui ci fidiamo di Disney è semplice: sappiamo in che cosa crede l'azienda. Passa il test del sedano. In tutto quello che ha detto e fatto nel corso del tempo è sempre stata così coerente, che oggi un genitore si azzarda persino a esporre i figli a un contenuto Disney senza nemmeno averlo prima controllato. Tutto questo non ha niente a che fare con la qualità del prodotto, né con argomenti di tipo razionale.

Anche Southwest Airlines passa il test del sedano: come Disney, si è sempre comportata in modo così coerente che ormai possiamo sapere con certezza che cosa aspettarci dall'azienda. Non ha posti a sedere preassegnati, per esempio, e questa scelta non fa che dimostrare, insieme a tante altre, che Southwest crede nella libertà. Una compagnia aerea che si rivolge all'uomo medio e valorizza così tanto l'uguaglianza non potrebbe mai avere una gerarchia di classi. Ma se lo facessero Delta, United o Continental non funzionerebbe, perché non avere posti a sedere preassegnati non sarebbe in linea con il loro stile.

Violare la coerenza

Sandali Birkenstock, magliette stinte a fantasie psichedeliche, ghirlande di margherite e un furgoncino VW. Sono i simboli dell'ideale hippy di pace, amore e dieta vegetariana. Per questo è stato così sorprendente che Volkswagen nel 2004 abbia introdotto un modello di lusso da 70.000 dollari[6]. L'azienda famosa per aver collocato un vasetto portafiori sul cruscotto del nuovo Maggiolino ha

lanciato la Phaeton nel tentativo di competere con le auto di lusso di alta gamma, dalla Mercedes Classe S alla BMW Serie 7. Il modello V8 da 335 cavalli vantava alcune dotazioni fra le più avanzate del settore, tra cui un sistema di sospensioni ad aria compressa, un climatizzatore a quattro zone e persino un dispositivo di massaggio shiatsu a controllo elettronico incorporato nei sedili. La vettura era davvero un prodotto straordinario. Assolutamente confortevole, un vero mostro della strada, aveva performance superiori a quelle di altre auto di lusso di fama ben più consolidata nella stessa categoria. La stampa fu assolutamente favorevole. Ma c'era un piccolo problema. A dispetto di dati e statistiche, di caratteristiche tecniche e vantaggi per il cliente, e di tutta la rinomata tecnologia tedesca, se ne vendettero pochissime. Era un'auto che non aveva senso. Ciò che Volkswagen aveva fatto non era coerente con quello che sappiamo essere il suo credo.

Volkswagen, il cui nome significa "auto per il popolo", aveva passato generazioni a fabbricare auto adatte a voi e a me. Tutti sapevano che Volkswagen è sinonimo di potere al popolo. L'azienda aveva perseguito la sua causa fabbricando prodotti di qualità alla portata dell'uomo medio. Ma in un colpo solo era finita completamente fuori strada in un impeto di bravura germanica. Non siamo qui di fronte a un caso analogo a quelli del lancio del lettore mp3 Dell o della compagnia aerea low-cost Ted ideata da United. In quei casi non avevamo idea di quali fossero i *perché* delle aziende interessate. E in assenza di ogni informazione o indizio sui loro *perché*, non potevamo convincerci a comprare da loro prodotti che fuoriuscivano dalla loro gamma abituale (dai loro *che cosa*). In questo caso, invece, VW ha un perché molto chiaro, ma ciò che produce è completamente disallineato. Non passa il test del sedano.

Toyota e Honda, sotto questo aspetto più consapevoli di Volkswagen, quando decisero di entrare nel segmento delle auto di lusso crearono due nuovi brand dedicati,

rispettivamente Lexus e Acura. Toyota era diventata il simbolo dell'efficienza e della convenienza per la gente comune. Aveva costruito il proprio business su una serie di vetture a basso costo. Sapeva che il mercato non sarebbe stato disposto a pagare un sovrapprezzo per auto di lusso con lo stesso nome o lo stesso logo sul cofano. Pur essendo un'auto di lusso, Lexus non cessa di essere un *che cosa* che deriva dal *perché* di Toyota. Continua a incarnare la stessa causa e gli stessi valori aziendali delle auto marcate Toyota. L'unica differenza è che in questo caso l'azienda ha scelto un modo diverso dal solito per concretizzare il suo ideale.

Il lato positivo di tutto questo è che Volkswagen non ha più ripetuto lo stesso errore e il suo *perché* è rimasto chiaro. Ma se un'azienda tenta troppo spesso di "cogliere delle opportunità di mercato" che alla lunga sono incoerenti con il suo *perché*, quest'ultimo finisce per apparire più confuso e l'azienda perde la sua capacità di ispirare e di suscitare fidelizzazione.

Ciò che le aziende dicono conta. Molto. È al livello dei *che cosa* che una causa si concretizza. È a questo livello che l'azienda parla al mondo esterno ed è quello il momento in cui riusciamo a capire qual è l'ideale in cui crede.

---

[1] "I Have a Dream. Address at March on Washington, August 28, 1963. Washington, D.C.", *MLK Online*, www.mlkonline.net/dream.html.

[2] Brendan I. Koerner, "Soldiers and Their Backward Flags", *Slate*, 18 marzo 2003, www.slate.com/id/2080338/.

[3] Discorso del Presidente Ronald Reagan ai due rami del Congresso sullo Stato dell'Unione, 26 gennaio 1982, http://www.infoplease.com/t/hist/state-of-the-union/195.html.

[4] Randy Fowler, direttore generale di una concessionaria Harley-Davidson in California, comunicazione personale, gennaio 2009.

[5] www.apple.com/pr/library/2003/oct/16pepsi.html.
[6] “2006 Volkswagen Phaeton Review”, *Edmonds.com*, www.edmunds.com/volkswagen/phaeton/2006; “VW analyses Phaeton failure, reveals new details about next-gen model”, *MotorAuthority.com*, 18 febbraio 2008, www.motorauthority.com/vw-analyses-phaeton-failure-reveals-new-details-about-next-gen-model.html.

Parte quinta

La sfida più grande è il successo

11

Quando il perché diventa confuso

Golia si ritira

“Quando vedo succedere certe cose, con queste aziende che hanno perso il contatto con la realtà e questi numeri uno strapagati che sembrano saccheggiare l’azienda dall’alto e non pensare ad altro che a se stessi, rimango veramente sconvolto. È una delle più gravi storture dell’economia americana di oggi”[1]. Questo è lo stato d’animo trasmesso ai suoi successori dal fondatore di una delle aziende più denigrate della storia recente.

Cresciuto in una fattoria nel cuore degli Stati Uniti, è diventato adulto durante la Grande Depressione, il che probabilmente spiega la sua propensione alla frugalità. Alto un metro e settantacinque, quando giocava a football a scuola pesava solo cinquantotto chili. Sam Walton, il fondatore di Wal-Mart, ha imparato ben presto il valore del duro lavoro. Lavorare duramente porta a vincere. E come quarterback della sua squadra di football ha vinto molto. È riuscito persino a vincere il campionato statale. Forse

grazie alla fortuna o forse solo per il suo incrollabile ottimismo, Walton si è così abituato a vincere da non essere capace di visualizzare l'aspetto della sconfitta. Non riusciva nemmeno a immaginarla. Era arrivato persino a teorizzare che pensare sempre alla vittoria potesse costituire per lui una sorta di profezia autoavverantesi. Persino durante la Grande Depressione riusciva a guadagnare uno stipendio più che decoroso per i tempi consegnando i giornali.

Sam Walton aveva rilevato Wal-Mart come singolo negozio a Bentonville, Arkansas, e l'aveva trasformato in un colosso della grande distribuzione che alla sua morte realizzava 44 miliardi di dollari di vendite l'anno, e i cui negozi erano visitati ogni settimana da 40 milioni di persone. Ma non bastavano una natura competitiva, una solida etica del lavoro e un connaturato ottimismo a costruire un'azienda che eguaglia da sola la ventitreesima economia del mondo.

Walton non era certo la prima persona che avviava un'attività per inseguire un grande sogno. Molti proprietari di piccole aziende sognano di farle diventare grandi. Ho incontrato molti imprenditori e mi ha sorpreso vedere quanti di loro mi hanno detto che il loro sogno era creare un'azienda miliardaria. Tuttavia il gioco delle probabilità è decisamente contro di loro. Su 27,7 milioni di aziende registrate negli Stati Uniti[2] solo un migliaio entrano nella classifica di Fortune 1000, che oggi raccoglie imprese con circa 1,5 miliardi di dollari di ricavi annui. Ciò significa che meno dello 0,004 per cento del totale delle aziende riesce a entrare in questa celebre lista. Riuscire a creare un'azienda che raggiunga una dimensione tale da orientare i mercati richiede ben altro.

Sam Walton non ha inventato il modello del commercio low-cost. Vari tipi di supermercati a basso costo esistevano già da decenni; kmart e Target aprirono i battenti nello stesso anno di Wal-Mart, nel 1962. Quello del discount era

già un settore da 2 miliardi di dollari quando Walton decise di aprire il primo punto vendita Wal-Mart. Esistevano numerosi concorrenti (a parte kmart e Target), alcuni dei quali più organizzati finanziariamente, collocati in località migliori e apparentemente più attrezzati di Wal-Mart. Né si può dire che Sam Walton avesse inventato un modo di operare migliore di quello di tutti gli altri[3]. Ammetteva anzi di aver "preso a prestito" molte delle sue idee di business da Sol Price, il fondatore di Fed-Mart, una catena di negozi discount fondata nella California meridionale negli anni Cinquanta.

Wal-Mart non era neanche l'unica azienda del settore capace di offrire prezzi bassi. Il prezzo, come abbiamo già visto, è una tecnica di manipolazione molto efficace. Ma da solo non ispira il pubblico a comprare da un'azienda e a concederle quell'eterna fedeltà che è necessaria per superare il punto critico sulla strada di un'importante crescita dimensionale.

Per Sam Walton c'era qualcosa d'altro, uno scopo più profondo, una causa o un credo che lo animava[4]. Più che in ogni altra cosa Walton credeva nella gente. Era convinto che, se si fosse mostrato attento alla gente, la gente si sarebbe mostrata attenta a lui. Che più Wal-Mart avesse dato ai dipendenti, ai clienti e alla comunità, più questi avrebbero dato a Wal-Mart. "Lavoriamo tutti insieme; questo è il segreto"[5], diceva Walton.

Era un concetto molto più alto di un semplice "risparmiare per lasciare qualcosa ai figli". A Walton l'ispirazione non venne solo dal servizio al cliente, ma dal servizio stesso. Wal-Mart era il *che cosa* che Walton creò per servire gli altri esseri umani come lui. Per servire la comunità, per servire dipendenti e clienti. Il servizio era una causa più alta.

Il problema è che la sua causa non era stata tramandata chiaramente quando Walton morì. Nell'era post Sam, Wal-

Mart poco a poco cominciò a confondere il suo *perché*, cioè servire la gente, con il suo *come*, cioè offrire prezzi bassi. E così scambiò la nobile causa del servizio alla gente con una manipolazione. Dimenticò il *perché* di Walton e tutte le sue motivazioni incominciarono a ruotare intorno al concetto di "basso prezzo". In netto contrasto con la causa originariamente incarnata dall'azienda, il gioco divenne tutto improntato all'efficienza e ai margini. "Un computer può dirvi al centesimo quanto avete venduto, ma non vi dirà mai quanto avreste potuto vendere di più", diceva Walton. C'è sempre un prezzo da pagare per i profitti che si fanno, e in considerazione delle sue dimensioni Wal-Mart il prezzo pagato da Wal-Mart non fu solo monetario. Nel suo caso, dimenticare il *perché* del fondatore comportò un costo umano molto elevato. Un fatto davvero curioso, se si pensa a qual era la causa che aveva condotto alla sua fondazione.

L'azienda un tempo rinomata per il modo in cui trattava dipendenti e clienti è stata travolta dagli scandali per quasi dieci anni[6], nella maggior parte dei casi proprio per il cattivo trattamento riservato a dipendenti e clienti. Nel 2008 Wal-Mart aveva 73 class action pendenti riferite a irregolarità retributive e aveva già pagato centinaia di milioni di dollari in seguito a condanne e transazioni precedenti. Un'azienda che credeva in una relazione simbiotica tra impresa e territorio era riuscita a scavare un solco tra sé e gran parte delle comunità in cui operava. Un tempo Wal-Mart riusciva persino a ottenere modifiche legislative in suo favore per poter aprire punti vendita in nuove località; ora i legislatori sono unanimi nell'ostacolarne l'ingresso. In tutto il Paese si sono registrati scontri per bloccare l'apertura di nuovi negozi. A New York, per esempio, nel quartiere di Brooklyn rappresentanti dei cittadini si sono uniti ai sindacati nel tentativo di bloccare un negozio a causa della pessima reputazione di Wal-Mart in materia di condizioni di lavoro.

Uno degli aspetti più paradossali dell'abbandono degli ideali originari di Walton è rappresentato dal fatto che Wal-Mart non è stata capace di sorridere di se stessa o di imparare dai propri scandali. "Festeggiate i successi", diceva Walton. "Ma guardate con buonumore anche ai fallimenti. Non prendetevi troppo sul serio. Lasciatevi un po' andare e anche gli altri intorno a voi faranno lo stesso"[7]. Invece di ammettere che le cose non vanno più come un tempo, Wal-Mart ha fatto esattamente il contrario.

Nel modo in cui Wal-Mart pensa, agisce e comunica da quando non c'è più il suo leader, d'altra parte, non c'è nulla che possa essere attribuito a meriti della concorrenza. Anzi, kmart ha attivato la procedura fallimentare ai sensi del capitolo 11 della legge americana nel 2002 e tre anni dopo si è fusa con Sears. Con circa 400 milioni di dollari di vendite annue, Wal-Mart continua a vendere oltre sei volte più di Target[8]. E se si guarda oltre il settore del discount è oggi il più grande supermercato del mondo e vende più DVD, più biciclette e più giocattoli di ogni altra azienda in America. Non è la concorrenza esterna a danneggiare l'azienda. Le difficoltà più grandi che Wal-Mart ha dovuto fronteggiare negli ultimi anni provengono tutte dall'interno.

Dal suo punto di vista, considerando *che cosa* fa e *come* lo fa, Wal-Mart non è cambiata di molto. E non perché è una grande multinazionale: lo era anche prima che l'amore incominciasse a svanire. Il vero cambiamento consiste nel fatto che il *perché* è diventato confuso. E ce ne accorgiamo tutti. Un'azienda che una volta era tanto amata semplicemente oggi non lo è più. I sentimenti negativi che suscita in noi sono reali, ma la parte del nostro cervello che sarebbe in grado di spiegare perché proviamo sentimenti di questo tipo non riesce a spiegare che cosa è cambiato. Ecco che allora razionalizziamo e prendiamo di mira gli aspetti più tangibili che possiamo scorgere, come la dimensione e i

profitti. Ma se noi, dall'esterno, non riusciamo più a distinguere con chiarezza il perché di Wal-Mart, questo è un segnale che quel *perché* è diventato confuso anche dentro l'azienda. Se non è chiaro all'interno non lo sarà mai da fuori. L'unica cosa evidente è che Wal-Mart non è più l'azienda creata da Sam Walton. Che cos'è successo dunque?

Sarebbe troppo facile dire che oggi l'azienda guarda solo al proprio profitto. Tutte le aziende hanno l'obiettivo di fare profitti, ma non per questo quando ci riescono cambiano così drasticamente. Semmai si tratta solo di un sintomo. Se non comprendiamo la ragione ultima per cui questo accade, lo schema sarà destinato a ripetersi ogni volta che un'azienda diventerà una grande azienda. Non è il destino, né qualche ciclo mistico del business a trasformare le imprese di successo in Golia impersonali. Sono le persone.

Avere successo o sentirsi realizzati?

Ogni anno un gruppo di imprenditori di grande successo si raduna all'Endicott House del MIT poco fuori Boston[9]. Questa riunione di Titani, come chiamano se stessi, non è un normale congresso di imprenditori. Non è uno spreco di risorse. Non si gioca a golf, non ci si rilassa alle terme e non si organizzano cene costose. Ogni anno da quaranta a cinquanta proprietari di aziende passano quattro giorni ad ascoltare, dalla mattina presto fino a sera inoltrata. Una varietà di oratori è invitata a presentare le proprie idee e le proprie riflessioni, seguite da una discussione condotta da uno dei congressisti.

Ho avuto l'onore di essere ospite al raduno dei Titani pochi anni fa. Mi aspettavo che fosse l'ennesimo gruppo di imprenditori che si riuniva per parlare d'affari. Mi aspettavo discussioni e presentazioni su come massimizzare i profitti e migliorare i sistemi. Ma ciò di cui

sono stato testimone era profondamente diverso. Anzi, era l'esatto contrario.

Il primo giorno, qualcuno ha chiesto al gruppo quanti avessero raggiunto i risultati economici che si erano prefissi. L'ottanta per cento dei presenti alzò la mano. Pensai che già questo fosse alquanto sorprendente. Ma fu la risposta alla domanda successiva a stupirmi in modo ancor più profondo. Mentre tutti avevano ancora la mano sollevata l'oratore chiede: "Quanto di voi si sentono realizzati?". E l'ottanta per cento delle mani si abbassò.

Nella stanza c'erano alcuni dei più brillanti imprenditori degli Stati Uniti, molti dei quali multimilionari; alcuni volendo avrebbero potuto persino smettere di lavorare, eppure quasi tutti sentivano di non essere riusciti a realizzare le proprie aspirazioni. Molti di loro, anzi, dissero di aver perso qualcosa da quando avevano avviato le loro imprese. Ricordavano con nostalgia i giorni in cui non avevano un soldo e lavoravano nel seminterrato di casa, cercando di far partire la loro attività. Rimpiangevano le sensazioni di quell'epoca.

Questi uomini d'affari erano giunti a un punto della loro vita in cui ci si rende conto che fare impresa non vuol dire solo vendere prodotti e fare profitti. Avevano colto il profondo legame personale che esiste tra ciò che si fa e *perché* lo si fa. Si riunivano per discutere di questioni che riguardavano i *perché*, e in certi momenti la discussione si faceva particolarmente intensa.

A differenza del tipico individuo dalla personalità di tipo A, i Titani non erano lì per dimostrare qualcosa gli uni agli altri. Tra di loro regnava un clima di enorme fiducia, non certo di spietata competizione. E grazie a questo sentimento, ciascun membro del gruppo era disponibile a mostrare aspetti di vulnerabilità che probabilmente molto di rado lasciava intravedere per tutto il resto dell'anno. Nel corso dell'evento, a ciascuno dei presenti sfuggì una lacrima almeno una volta.

Non mi interessa commentare l'idea che i soldi non possano comprare la felicità, o in questo caso il senso di realizzazione. Non è un'idea nuova né particolarmente profonda. Ciò che mi interessa, invece, è il percorso compiuto da questi imprenditori. Man mano che le loro imprese crescevano, e che il loro successo aumentava, che cosa era cambiato?

È facile capire che cosa avessero guadagnato grazie alle loro carriere: non è difficile misurare soldi, dimensioni dell'ufficio, numero di impiegati, metri quadri dell'abitazione, numero di citazioni sulla stampa. Ma ciò che avevano perso è molto più difficile da scorgere. Man mano che il loro successo tangibile cresceva, tendeva a svanire qualcosa di molto più difficile da toccare con mano. Ciascuno di loro sapeva *che cosa* faceva. Sapevano *come* lo facevano. Molti di loro, però, non sapevano più *perché* lo facessero.

Le due facce del successo

Per alcune persone il successo si accompagna a una sensazione paradossale. Molti, pur ottenendo grande successo, non sempre provano soddisfazione. Altri raggiungono la fama, ma parlano della solitudine che spesso l'accompagna. Questo accade perché il successo presenta due aspetti che sono nettamente distinti, anche se spesso li confondiamo. Da un lato consiste nel raggiungere dei risultati, per esempio un traguardo che ci si è prefisso. Sotto questo aspetto è qualcosa di tangibile, di chiaramente definito e misurabile. Ma sotto un altro aspetto è una sensazione o una condizione. "Si sente realizzata. È proprio una persona di successo", diciamo, usando il verbo essere, che suggerisce uno stato, una condizione. Non è difficile disegnare un percorso per raggiungere un obiettivo, ma stabilire un percorso per raggiungere una sensazione

sfuggente come quella che si prova quando ci si sente pienamente realizzati è molto più complicato. Nel mio gergo, si raggiungono dei risultati quando si sa *che cosa* si vuole, lo si persegue e lo si ottiene. Ci si sente realizzati quando si sa con chiarezza *perché* lo si vuole. Nei primo caso si è animati da motivazioni tangibili, nel secondo da qualcosa di più profondo, che ha origine in un'area del cervello incapace di verbalizzare le sensazioni.

Ci si sente realizzati quando ci si sveglia ogni mattina sapendo invariabilmente *perché* si fa ciò che si fa. I risultati che si raggiungono, le cose che si fanno, sono allora le pietre miliari che ci indicano che siamo sulla buona strada. Non dobbiamo scegliere: abbiamo bisogno di entrambe le cose. Un uomo saggio disse una volta: "Con i soldi non si compra la felicità, ma si può comprare uno yacht veloce per cercare di accostarsi alla felicità". C'è una profonda verità in queste parole. Lo yacht rappresenta un traguardo o un risultato; è facilmente visibile e, con un piano ben studiato, del tutto raggiungibile. Quella cosa cui cerchiamo di accostarci rappresenta l'indefinibile sensazione del successo, che naturalmente è molto più difficile da vedere e da raggiungere. Sono concetti distinti, che talvolta viaggiano insieme e talvolta no. La cosa più importante è che alcune persone, nel perseguire il successo, scambiano i risultati che raggiungono per la destinazione finale. Questo è il motivo per cui non sono mai soddisfatte, per quanto grande sia il loro yacht, per quanto grandi siano i risultati che hanno conseguito. Il falso presupposto che spesso sta dietro a queste situazioni è l'idea che l'importante sia ottenere quanti più risultati possibile: la sensazione di aver realizzato le proprie aspirazioni seguirà. Ma di rado le cose vanno così.

Man mano che si avanza nella carriera o nella creazione di un'impresa, la fiducia in ciò che si fa aumenta. Si diventa grandi esperti riguardo a *come* farlo. A ogni nuovo traguardo raggiunto, la misura tangibile del successo e la

sensazione di andare avanti aumentano. La vita ci sorride. Ma molti di noi, da qualche parte durante il viaggio, hanno dimenticato *perché* si erano messi in cammino. Da qualche parte, in questa interminabile serie di risultati, si è verificata un'inevitabile frattura. Questo è vero per le persone come per le organizzazioni. Quella che gli imprenditori di Endicott sperimentavano a livello individuale era la stessa transizione che Wal-Mart e altre grandi aziende hanno sperimentato o stanno sperimentando. Poiché Walt-Mart opera su una scala immensa, quando il loro *perché* ha iniziato a divenire confuso gli effetti si sono fatti sentire in modo enormemente diffuso. Dipendenti, clienti, comunità ne hanno tutti ugualmente risentito.

Le persone dotate della particolare capacità di non perdere mai di vista il *perché*, a prescindere dai molti o pochi risultati raggiunti, sono quelle che ispirano gli altri. Coloro che hanno la capacità di non perdere mai di vista il *perché* e in più riescono a raggiungere le pietre miliari che mantengono tutti nella giusta direzione sono i grandi leader. Nel caso dei grandi leader il "Cerchio d'oro" è in perfetto equilibrio. Perseguono un *perché*, sono pienamente responsabili di *come* lo perseguono e ciò che fanno funge da prova tangibile del loro credo. Per la maggior parte di noi, invece, presto o tardi viene purtroppo il momento in cui l'equilibrio tra ciò che facciamo e *perché* lo facciamo si spezza. Si arriva a un punto in cui i *perché* e i *che cosa* non sono più allineati. È la separazione tra tangibile e intangibile a segnare la frattura.

---

[1] Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America; My Story*. New York, Bantam, 1992.

[2] US Small Business Administration, Office of Advocacy, http://archive.sba.gov/advo/stats/sbfaq.pdf.
[3] Bob Ortega, *In Sam We Trust: The Untold Story of Sam Walton and How Wal-Mart Is Devouring the World*, New York, Kogan Page, 1999.
[4] Walton and Huey, *Sam Walton*..., cit.
[5] http://walmartstores.com/CommunityGiving/8508.aspx.
[6] "Wal-Mart Wage and Hour Settlement", *Wal-Mart Watch*, fonte online non più disponibile.
[7] Gene N. Landrum, *Entrepreneurial Genius: The Power of Passion*. New York, Brendan Kelly, 2004.
[8] http://investors.target.com/phoenix.zhtml?c=65828&p=irol-homeProfile.
[9] www.gatheringoftitans.com.

12

La frattura

Wal-Mart ha cominciato in piccolo. Come Microsoft. Come Apple. E come General Electric, Ford e quasi tutte le altre aziende poi sviluppatesi fino a grandi dimensioni. Non sono partite da acquisizioni o spin-off, e non hanno raggiunto grandi dimensioni dalla sera alla mattina. Quasi tutte le aziende o le organizzazioni partono allo stesso modo: da un'idea. Sia quelle che crescono fino a diventare una corporation da miliardi di dollari come Wal-Mart, sia quelle che falliscono nei primi anni di vita, quasi tutte partono da un singolo individuo o da un piccolo gruppo di persone che ha un'idea. Persino la storia degli Stati Uniti d'America è cominciata così.

All'inizio le idee sono alimentate dalla passione, quell'emozione irresistibile che ci porta a fare anche gesti del tutto irrazionali. La passione conduce molte persone a fare enormi sacrifici pur di vedere realizzato un ideale più grande di loro. C'è chi interrompe gli studi o lascia un ottimo lavoro, con tanto di stipendio e benefit, per tentare la ventura in proprio. C'è chi lavora per ore interminabili senza pensare ad altro, a volte mettendo a repentaglio la stabilità del matrimonio o persino la salute. La passione

può essere così esaltante, persino ubriacante, da contagiare anche gli altri. Ispirati dalla visione del fondatore, molti dipendenti della prima ora rivelano il classico comportamento degli utenti precoci. Facendo affidamento sul loro istinto, questi primi dipendenti lasciano a loro volta i loro sicuri posti di lavoro e accettano stipendi più bassi pur di far parte di un'organizzazione che secondo le statistiche ha il novanta per cento di probabilità di fallire. Ma le statistiche non contano, là dove regnano la passione, l'ottimismo e l'energia. Come tutti gli utenti precoci, i dipendenti della prima ora si comportano in un modo che rivela molte cose su di loro, prima ancora che sui piani dell'azienda.

La ragione per cui così tante piccole aziende falliscono, tuttavia, è che la passione da sola non basta. Perché la passione sopravviva, ci vuole struttura. Un *perché* senza *come*, una passione senza struttura, ha un'altissima probabilità di fallimento. Ricordate il boom delle dot-com? Tanta passione e poca struttura. I Titani a Endicott House, tuttavia, non dovevano affrontare questo problema. Sapevano come creare i sistemi e i processi necessari per veder crescere le loro aziende. Fanno parte di quel dieci per cento di piccoli imprenditori che statisticamente non fallisce nei primi tre anni. Anzi, molti di loro hanno ottenuto ottimi risultati. Il loro problema era un altro. La passione può aver bisogno di struttura per sopravvivere, ma perché la struttura cresca ci vuole passione.

Questo è il fenomeno di cui sono stato testimone al raduno dei Titani: ho visto una stanza piena di persone che avevano la passione necessaria ad avviare un'impresa, e le conoscenze necessarie a creare i sistemi e le strutture necessarie a sopravvivere e persino a ottenere ottimi risultati. Ma dopo aver dedicato tanti anni a fare di una visione un'impresa redditizia, molti hanno cominciato a concentrarsi troppo su *che cosa* dovesse fare l'organizzazione o su *come* lo dovesse fare. A forza di

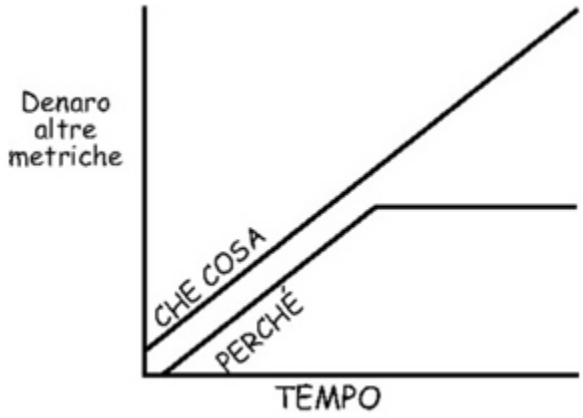
scrutare rendiconti finanziari e ogni genere di risultato misurabile, e di focalizzarsi su *come* ottenere quei risultati misurabili, si sono dimenticati *perché* avevano avviato l'impresa. Questo è ciò che accaduto a Wal-Mart. Un'azienda ossessionata da un ideale di servizio alla comunità si è lasciata ossessionare dal raggiungimento dei propri obiettivi.

Come Wal-Mart, gli imprenditori riuniti a Endicott erano soliti pensare, agire e comunicare dall'interno verso l'esterno del "Cerchio d'oro", cioè dal *perché* al *che cosa*. Ma il successo li ha portati a invertire questo tipo di processo. Oggi i *che cosa* vengono prima e tutti i loro sistemi e processi sono finalizzati a raggiungere quei risultati tangibili. La ragione che ha determinato questo cambiamento è semplice: c'è stata una frattura e il loro perché è diventato più confuso.

La difficoltà più grande è il successo

La difficoltà più grande che ogni organizzazione può trovarsi ad affrontare è proprio il successo. Quando l'azienda è piccola, il fondatore può affidarsi all'istinto per prendere tutte le decisioni più importanti. Dal marketing al prodotto, dalla strategia alla tattica, dalle assunzioni ai licenziamenti, tutte le decisioni che prenderà il fondatore, se si fida del suo istinto, gli sembreranno giuste. Ma quando l'organizzazione cresce, quando il suo successo aumenta, diventa materialmente impossibile per una persona avocare a sé tutte le decisioni più importanti. Da un lato è giusto fidarsi e affidarsi anche agli altri per le decisioni che contano; dall'altro gli altri cominceranno, comunque, anche ad assumere a loro volta altre persone. E poco a poco, ma ineluttabilmente, man mano che il megafono si ingrossa, il *perché* comincia a perdere chiarezza.

Se all’inizio l’unico filtro per valutare le decisioni era l’istinto, alla fine l’unica base cui affidarsi sono argomenti razionali e dati empirici. Tutte le organizzazioni che hanno sperimentato la frattura cessano di essere ispirate da una causa più grande di loro. I dipendenti si limitano a venire a lavorare, gestiscono i sistemi e puntano a raggiungere determinati obiettivi prestabiliti. Non ci sono più cattedrali da costruire. La passione se n’è andata e l’ispirazione è ai livelli minimi. A quel punto, per la maggior parte di coloro che timbrano il cartellino ogni mattina, quello che fanno è solo un lavoro come un altro. E se questo è ciò che prova chi lavora dentro l’azienda, immaginatevi chi sta fuori. Non c’è da stupirsi se le tecniche di manipolazione cominciano a improntare non solo il modo in cui l’azienda vende i propri prodotti, ma anche il modo in cui cerca di trattenere i dipendenti. Bonus, promozioni e altre forme di adescamento, compreso instillare la paura nei collaboratori, diventano l’unico modo per tenere con sé i talenti. Un modo che non ispira affatto.



La figura rappresenta la vita di un’organizzazione. La linea più in alto si riferisce alla crescita di ciò che l’organizzazione fa (i *che cosa*). Nel caso di un’azienda l’unità di misura è di solito in denaro (profitti, ricavi, EBITDA, valore delle azioni o crescita della quota di

mercato). Ma la metrica può essere di qualunque tipo; dipende dall'attività dell'organizzazione. Se il suo compito è ritrovare cagnolini dispersi, l'unità di misura sarà il numero di cagnolini recuperati. Di per sé non è difficile misurare la crescita di ciò che fa un'organizzazione. I *che cosa*, dopo tutto, sono tangibili e facili da contare.

La seconda linea rappresenta il *perché*, la chiarezza dello scopo, della causa o dell'ideale perseguito dal fondatore. L'obiettivo del grafico è verificare se la chiarezza del *perché* rimane allineata alla crescita di ciò che l'azienda fa. In altri termini, man mano che il volume del megafono aumenta, il messaggio che viene trasmesso deve restare sempre chiaro.

Il volume del megafono è determinato solo dalla crescita dei *che cosa*. All'aumentare di questo valore, qualunque impresa può diventare un'azienda "leader". Ma è la capacità di ispirare, di non perdere la chiarezza dei *perché*, a dare ad alcune persone e ad alcune organizzazioni un tratto di autentica leadership. Nel momento in cui il *perché* perde chiarezza e inizia a confondersi si verifica la frattura. A questo punto un'organizzazione può ancora alzare il volume, ma cessa di comunicare chiaramente.

Finché le organizzazioni sono piccole, ciò che fanno e *perché* lo fanno restano su due linee parallele. Influenzati dalla personalità del fondatore, i primi dipendenti riescono a inserirsi con relativa facilità. Il perché è compreso chiaramente perché la fonte della passione è molto vicina, anzi, viene materialmente a lavorare tutti i giorni. In quasi tutte le piccole aziende i dipendenti sono stipati nella stessa stanza e socializzano fra loro. La semplice presenza negli uffici di un fondatore carismatico fa sì che fiorisca il senso di appartenenza a qualcosa di speciale. Alcuni processi possono aver bisogno di maggiore efficienza, ma per il resto le piccole imprese che lavorano a proprio agio nelle piccole dimensioni non hanno particolare bisogno di rendere più esplicito il *perché*. Al contrario, le

organizzazioni che vogliono passare il test dello scuolabus, per diventare aziende miliardarie o lavorare su scala sufficientemente ampia da provocare spostamenti nei mercati o addirittura nella società, devono a tutti i costi attraversare indenni la frattura.

Il test dello scuolabus è una metafora molto semplice. Se il fondatore o il leader di un'organizzazione fosse investito da uno scuolabus, l'organizzazione continuerebbe a prosperare e a crescere allo stesso ritmo di prima, anche senza di lui al timone? Molte organizzazioni dipendono in modo così forte dall'energia di una sola persona che se questa venisse meno ne rimarrebbero profondamente sconvolte. Il problema non è se questa eventualità si verificherà o non (tutti i fondatori prima o poi passano la mano o muoiono); si tratta piuttosto di capire se e quando l'organizzazione sia preparata all'inevitabile addio. Non si tratta di aggrapparsi al leader, ma di trovare modi efficaci per tenere viva per sempre la sua visione.

Per passare il test dello scuolabus, e continuare a comportarsi da leader capace di ispirare gli altri anche quando il fondatore non è più in vita, un'organizzazione deve riuscire a estrapolare il *perché* del fondatore e integrarlo nella propria cultura aziendale. Non solo: un solido piano di successione dovrebbe anche mirare a trovare un leader ispirato dalla causa che ha portato alla nascita dell'organizzazione e pronto a guidarla nel passaggio generazionale. Anche i leader e i dipendenti che verranno dovranno essere ispirati da qualcosa di più forte della sola personalità del fondatore e saper guardare oltre i meri fattori di profitto e di valore per gli azionisti.

Microsoft ha vissuto una frattura, ma non si è allontanata dalla strada maestra al punto tale da non poterla ricomporre. C'è stato un momento, non molto tempo fa, in cui i dipendenti di Microsoft si presentavano al lavoro ogni mattina con l'ambizione di cambiare il mondo. E lo hanno fatto. Microsoft è riuscita a portare un personal computer

su ogni scrivania e ha cambiato radicalmente la vita di tutti noi. Ma in seguito il suo *perché* è diventato più confuso. Oggi in azienda poche persone si sentono davvero investite del compito di aiutare la gente a essere più produttiva, per sviluppare appieno il proprio potenziale. Microsoft è diventata una società di software come tante altre.

Eppure, se andate alla sede centrale di Redmond, Washington, vi accorgerete che il *perché* di Microsoft, per quanto più confuso, non è andato perduto. Quel senso di lavorare per una causa, quel desiderio di cambiare il mondo ci sono ancora, sebbene più sfocati e seminascosti da una selva di *che cosa* e di *come*. Se così non fosse, se l'azienda fosse dedita solo a gestire i *che cosa* e i *come* continuando a ignorare il *perché*, farebbe la fine di America Online, un'azienda che ha sperimentato una frattura tanto profonda che il suo *perché* è andato del tutto perduto, e non si riesce più a scorgerne nemmeno la minima traccia.

America Online era un'azienda capace di ispirare. Come oggi Google, era l'azienda per cui tutti sognavano di lavorare. Chiunque avrebbe fatto carte false per trasferirsi in Virginia a lavorare in questa straordinaria impresa che stava cambiando le regole del business. Come tutte le aziende capaci di ispirare, AOL aveva in effetti messo in moto cambiamenti che modificavano profondamente quasi tutti gli aspetti della vita quotidiana. Aveva spinto un'intera nazione a collegarsi alla rete. La sua causa era chiara e le sue decisioni erano orientate da un *perché*. Il suo obiettivo era portare online più gente possibile, anche se perseguirlo avesse comportato decisioni che avrebbero potuto provocare gravi danni al suo business a breve termine. Con questo ideale in mente, AOL distaccò la concorrenza passando dall'accesso a Internet a tariffa oraria a un costo fisso mensile senza limiti di durata della connessione, una decisione che finì per generare un tale traffico da bloccare i server dell'azienda. Alla luce delle conseguenze, la decisione di AOL non era né pratica né razionale, ma era la

cosa giusta da fare per tradurre quell'ideale in realtà. Il blocco dei server dovuto al traffico aggiuntivo non fece che spronare l'azienda a moltiplicare l'impegno per essere all'altezza della sua promessa e per far sì che l'America potesse davvero essere e restare online.

A quel tempo avere un indirizzo email AOL era un punto d'orgoglio, un segno che denotava l'appartenenza al gruppo di coloro che partecipavano alla rivoluzione di Internet. Oggi avere ancora un indirizzo email di AOL significa essere rimasti indietro. Il fatto che il significato di un'espressione così semplice come *@aol.com* sia cambiato così drasticamente è una dimostrazione in più che la causa dell'azienda è ormai smarrita da tempo. In assenza di un chiaro *perché*, a mantenere AOL in attività sono le dimensioni e l'inerzia. L'azienda non è più capace di ispirare né chi vi lavora né il mondo esterno. Non se ne parla più come un tempo e certo non è più percepita allo stesso modo. Non è nemmeno paragonabile a Google, a Facebook e a nessuna delle altre aziende che oggi stanno cambiando i rispettivi settori. Come un pesante treno merci con il freno tirato, impiegherà ancora molto tempo a fermarsi del tutto. È una legge della fisica. Al massimo le sue dimensioni le consentiranno ancora di vivacchiare, ma senza un fine, un ideale o una causa ad animarla l'azienda è soltanto un insieme di roba. Probabilmente finirà spezzettata e svenduta come merce di scarto (per le tecnologie o per i clienti), triste realtà se si pensa a quanto AOL sia stata capace di ispirare in passato.

Non è un caso che gli imprenditori di successo rimpiangano i bei tempi in cui hanno avviato l'attività. E non è una coincidenza che le grandi aziende parlino di "ritorno ai fondamentali". In entrambi i casi si allude ai tempi che precedono la frattura. Ed è proprio così. Gli uni e le altre hanno in effetti bisogno di tornare a una fase in cui ciò che facevano era perfettamente allineato con la ragione per cui lo facevano. Continuare a concentrarsi sulla

crescita dei *che cosa* a spese dei *perché* – più volumi e meno chiarezza – nella migliore delle ipotesi metterebbe seriamente in dubbio la loro capacità di prosperare e di ispirare gli altri negli anni a venire. Le aziende come Wal-Mart, Microsoft, Starbucks, Gap, Dell e molte altre un tempo considerate speciali sono passate tutte attraverso una frattura. E se non riusciranno a recuperare il loro *perché* e a ispirare nuovamente sia chi vi lavora sia chi le guarda dall'esterno, una dopo l'altra finiranno per assomigliare più ad AOL che alle aziende che erano.

Si ottiene ciò che si misura

Nell'autunno del suo primo anno di college, Christina Harbridge decise di trovare un lavoro part-time[1]. Affascinata dalla prospettiva di lavorare nell'antiquariato, rispose a un'inserzione su un giornale di Sacramento che parlava di un lavoro d'ufficio per un "collezionista". Presto, tuttavia, Harbridge scoprì che il lavoro consisteva nell'inoltrare pratiche per un'agenzia di recupero crediti[2]; ma nemmeno questo l'aiutò più di tanto a capire di che si trattasse esattamente.

L'ufficio era uno stanzone che ospitava decine di postazioni telefoniche ciascuna occupata da un addetto al recupero crediti il cui lavoro consisteva nel fare una telefonata dopo l'altra a persone o aziende che dovevano dei soldi a qualcuno. L'arredamento del locale non consentiva alcuna privacy; tutti potevano sentire le telefonate degli altri. Harbridge fu immediatamente colpita dal tono aspro con cui tutti gli addetti si rivolgevano ai debitori da cui speravano di riscuotere le somme dovute. "Li braccavano, e in pratica li minacciavano", ricorda Harbridge. "Sarebbero stati disposti a qualunque cosa pur di carpire loro delle informazioni".

Harbridge scoprì che il proprietario dell'azienda e gli addetti del call center erano tutte persone gentili e bendisposte. Si aiutavano l'un l'altro, ascoltavano i reciproci problemi e tutti insieme aiutavano una famiglia di senzatetto durante le vacanze. Ma quando erano al telefono per recuperare un credito, queste stesse persone diventavano passivo-aggressive, rudi e spesso meschine. Non perché fossero persone cattive, ma perché erano incentivate a esserlo.

Il loro comportamento sul lavoro era perfettamente conseguente. "Si ottiene ciò che si misura", come dice il famoso coach di vendita Jack Daly. E nel mondo del recupero crediti gli addetti ricevevano dei bonus basati sugli importi incassati. Di conseguenza in tutto il settore si lavorava all'insegna di minacce, molestie, provocazioni, cacce all'uomo. In breve Harbridge si trovò ad adottare lo stesso atteggiamento ogni volta che parlava con i debitori. "Cominciai a trattare le persone al telefono come facevano tutti i miei colleghi", racconta.

Tuttavia, rendendosi conto che tra ciò che faceva e il motivo per cui lo faceva non c'era alcun equilibrio, decise che doveva esserci un altro sistema. "Mi misi in testa di fondare un'agenzia di recupero crediti che usasse metodi più gentili", dice. Nel settore tutti la consideravano un'ingenua, se non un po' matta. E forse lo era.

Nel 1993 Harbridge si trasferì a San Francisco e avviò la sua società di recupero crediti, Bridgeport Financial, nella ferma convinzione che trattare la gente con rispetto si sarebbe rivelato più fruttuoso che perseguitarla. La società si fondava su un *perché* molto chiaro: ciascuno ha una storia da raccontare e merita di essere ascoltato. Secondo il suo metodo, gli agenti di recupero crediti dovevano cercare di stabilire un rapporto con il debitore all'altro capo del telefono in tre minuti di conversazione. L'obiettivo era venire a sapere quante più cose possibili sulle condizioni della persona: Aveva i mezzi per saldare il

debito? Avrebbe rispettato un piano di pagamenti? Il mancato pagamento era dovuto a una situazione contingente? “Riuscivamo a farci dire la verità”, racconta Harbridge. “Certo, avevamo un ufficio legale, ma cercavamo di non ricorrervi”. Harbridge, però, sapeva che, pur con tutte le sue migliori intenzioni, se avesse misurato i risultati con lo stesso metro delle altre agenzie presto si sarebbero diffusi i soliti comportamenti abietti. Decise quindi di escogitare un modo completamente nuovo per incentivare le persone. Trovò un modo per misurare il *perché*.

Bridgeport Financial non distribuiva bonus in base alle somme recuperate, ma in base al numero di biglietti di ringraziamento spediti dagli agenti. La cosa è più complicata di quanto possa sembrare. Spedire un biglietto per ringraziare qualcuno del tempo trascorso al telefono richiede alcune cose. Primo, Harbridge doveva ingaggiare collaboratori che condividessero le sue convinzioni. Doveva scegliere i collaboratori giusti. Se i suoi dipendenti non fossero stati convinti che ciascuno merita di essere ascoltato, il progetto non avrebbe funzionato. Ci volevano le persone giuste per creare al telefono un clima tale da poter poi spedire un biglietto di ringraziamento, anche se lo scopo della telefonata era chiedere dei soldi. Harbridge in questo modo non misurava *che cosa* faceva la sua azienda, ma perché *esisteva*, e il risultato fu una cultura nella quale la comprensione era considerata il valore più importante.

E gli altri risultati? Che ne era dei risultati finanziari, quelli che ogni impresa persegue prima di tutti gli altri? Bridgeport recuperava il 300 per cento di crediti in più rispetto alla media del settore. E soprattutto quasi tutti coloro che erano stati oggetto dell’azione di recupero finivano per comprare nuovamente dalle aziende che si erano rivolte a Bridgeport per riscuotere il proprio credito: un fatto senza precedenti nel settore.

L’impresa ebbe successo non tanto grazie al fatto che Harbridge sapeva *perché* faceva ciò che faceva, ma soprattutto perché trovò un modo di misurare il *perché*. La crescita dell’azienda era sostenuta e la sua causa chiara. Harbridge era partita dal *perché*: il resto venne di conseguenza.

Quasi tutte le organizzazioni oggi usano metriche molto precise, in genere di tipo monetario, per misurare i progressi e la crescita di ciò che fanno. Sfortunatamente non è facile escogitare dei sistemi di misurazione per assicurarsi che un *perché* sia sempre chiaro. Dwayne Honoré gestisce da dieci anni una sua impresa di costruzioni commerciali a Baton Rouge, Louisiana, dopo aver appreso il mestiere dal padre[3]. Da leader mosso da una profonda consapevolezza dei propri scopi, qualche anno fa ha ideato un sistema originale per controllare che la cultura della sua azienda sia sempre improntata ai suoi valori. Ha trovato il modo di misurare un elemento su cui è facile fare più chiacchiere che altro: l’equilibrio vita-lavoro. Honoré è convinto che i suoi collaboratori non debbano passare tutto il loro tempo al lavoro, ma che debbano lavorare per passare più tempo con le loro famiglie.

Tutti i dipendenti della Honoré Construction devono timbrare all’ingresso al mattino e all’uscita la sera. Ma c’è un problema. Devono entrare tra le otto e le otto e trenta e uscire tra le cinque e le cinque e trenta. Chi rimane più a lungo al lavoro è escluso dai piani di incentivazione. Poiché i dipendenti sanno di dover uscire entro le cinque e mezzo, le perdite di tempo sono ridotte al minimo. La produttività è elevata e il turnover è basso. Pensate a quante cose fate di solito il giorno prima di partire per le vacanze. E immaginate se ogni giornata fosse come quella. Dwayne Honoré è riuscito a fare in modo che sia così. Poiché è riuscito a misurare un valore che gli sta a cuore, quel valore è stato sposato da tutti. E soprattutto, poiché il suo

comportamento passa il test del sedano, si capisce subito quali sono le sue convinzioni.

I soldi misurano in modo perfettamente adeguato i beni venduti o i servizi resi. Ma il valore non si può calcolare in termini monetari. Il fatto che qualcuno guadagni molti soldi non significa necessariamente che offra molto valore. Così come non è detto che chi guadagna poco offra poco valore. La semplice misurazione del numero di beni venduti o dei ricavi effettuati non costituisce un'indicazione del valore. Il valore è percepito, non può essere calcolato. Ciascuno è libero di sostenere che un prodotto con più fronzoli che si vende a prezzo più basso ha maggior valore. Ma secondo gli standard di chi?

Mio zio faceva racchette da tennis. Le produceva nella stessa fabbrica in cui si costruivano le racchette di una marca molto nota. Erano fatte dello stesso materiale e con la stessa macchina. L'unica differenza consisteva nel fatto che quando le racchette di mio zio uscivano dalla linea di produzione non avevano il logo della marca famosa. Le racchette di mio zio si vendevano a meno, nello stesso negozio, accanto a quelle di marca. Con il passare dei mesi, le racchette di marca cominciarono a vendere sempre più rispetto a quelle anonime. Perché? Perché la gente percepiva più valore nel prodotto di marca e pagava volentieri qualcosa di più per quella sensazione. Su un piano strettamente razionale, le racchette anonime offrivano più valore. Ma di nuovo il valore è una percezione, non un calcolo, il che spiega perché le aziende considerino così vantaggioso investire sul brand. E un brand forte, così come ogni altro fattore che contribuisce alla percezione di valore, parte dalla chiara consapevolezza di un *perché*.

Se chi sta fuori dal megafono condivide il vostro *perché* e se siete bravi a comunicare gli ideali in cui credete con tutto ciò che fate e che dite, la fiducia viene a galla e si ha la percezione di un valore. Quando ciò accade, i clienti

fedeli saranno sempre portati a razionalizzare il premio pagato o il disagio sopportato a fronte di quella sensazione. Avranno l'impressione che sia valsa la pena di affrontare un sacrificio in termini di tempo o di denaro. Cercheranno di spiegare che la loro sensazione di valore è legata alle qualità o alle caratteristiche o ad altri elementi facili da evidenziare, ma non è vero. Questi sono fattori esterni, mentre la *sensazione* che quei clienti provano nasce esclusivamente nel loro intimo. Quando è possibile parlare di un'azienda e descrivere chiaramente il suo credo con parole che non riguardino il prezzo, la qualità, il servizio o le caratteristiche, si ha la prova che l'azienda è riuscita a superare la frattura. Se la gente descrive il valore percepito con termini entusiastici e viscerali come "amare", è un segnale inequivocabile che si ha la chiara consapevolezza di un *perché*.

Un buon piano di successione mantiene vivo il perché

Mancava una parola nel discorso di addio pronunciato da Bill Gates il giorno in cui ha lasciato ufficialmente Microsoft nel giugno del 2008. Una parola della cui assenza probabilmente non si è neppure reso conto.

"Tornerò".

Gates ha lasciato la carica di CEO di Microsoft a Steve Ballmer nel 2000 per dedicare il suo tempo e le sue energie alla Fondazione Bill e Melinda Gates[4]. Ma in realtà ha sempre mantenuto un ruolo e una presenza nella sede centrale di Microsoft a Redmond, Washington. Il suo piano è sempre stato quello di lasciare l'azienda completamente in mano ad altri, ma come molti fondatori ha dimenticato di fare una cosa che avrebbe permesso al suo piano di funzionare. Questa svista potrebbe avere un impatto devastante su Microsoft e persino costringerlo a tornare, un giorno o l'altro, per raddrizzare la barca.

Bill Gates è un uomo speciale. Non solo per la sua intelligenza o per il suo stile manageriale. Per quanto importanti, queste due cose non costituiscono da sole la formula che consente di creare un gruppo da 60 miliardi di dollari a partire da zero. Come tutti i leader visionari, Bill Gates è speciale perché incarna i valori in cui crede. È la personificazione stessa del *perché* di Microsoft. Funge da vero e proprio faro, che ricorda a tutti *perché* vengono al lavoro.

Quando fondò Microsoft con Paul Allen nel 1975, lo fece in nome di una causa superiore: date alla gente gli strumenti giusti, rendeteli più produttivi e ciascuno, qualunque sia il suo posto in questo mondo, avrà l'opportunità di esprimere il suo vero potenziale. "Un pc in ogni casa e su ogni scrivania"[5], era la sua visione; niente male per un'azienda che non produceva nemmeno personal computer. Gates vedeva nel pc un grande fattore di uguaglianza. Il software più diffuso di Microsoft, Windows, consentiva a tutti di avere accesso a potenti tecnologie. Strumenti come Word, Excel e PowerPoint permettevano a chiunque di realizzare la promessa della nuova tecnologia: diventare più efficienti e produttivi. Le piccole imprese, per esempio, potevano sembrare e agire come le grandi. Il software di Microsoft permise a Gates di portare avanti la sua causa e di dare più potere all'"uomo comune".

Non c'è dubbio che Microsoft abbia cambiato il mondo più di quanto abbia fatto Apple. Per quanto oggi siamo portati ad apprezzare la meritata reputazione di Apple, dovuta alla sua capacità di innovare e di sfidare i modelli di business in più di un settore industriale, la grande diffusione del personal computer è merito di Microsoft. Gates ha davvero portato un computer su ogni scrivania, e ha cambiato il mondo. Se è vero che è stato l'incarnazione tangibile del *perché* dell'azienda, l'"uomo comune" che ha

espresso un potenziale straordinario, che succederà ora che se n'è andato?

Lo stesso Gates ha sempre sostenuto di essere oggetto di attenzioni "eccessive" per il suo ruolo in Microsoft, in gran parte, naturalmente, dovute alla sua straordinaria ricchezza. Come tutti i leader ispirati, sa che il suo compito è portare avanti la causa, ma spetta ad altri la responsabilità concreta di tradurla in realtà. Martin Luther King non avrebbe cambiato l'America se avesse attraversato il ponte di Selma, Alabama, accompagnato solo da cinque importanti leader del movimento per i diritti civili. A spingere il cambiamento sono state le migliaia di persone che marciavano dietro di loro. Gates sa che c'è bisogno della gente per produrre veri cambiamenti, ma ha trascurato il fatto che il successo di un movimento, sociale o aziendale che sia, ha bisogno di un leader che marcia alla testa del corteo, predicando la sua visione e ricordando a tutti *perché* si sono riuniti. King ha dovuto attraversare quel ponte nella sua marcia da Selma a Montgomery, ma ciò che contava era il significato di quel ponte. Così, anche nella vita aziendale, il profitto e il valore per l'azionista sono mete importanti ed essenziali, ma non sono ciò che ispira le persone ad andare al lavoro.

Microsoft ha vissuto la sua frattura anni fa, quando è passata da impresa che voleva cambiare il mondo a società produttrice di software; ma la vicinanza di Gates le ha consentito di mantenere almeno una vaga consapevolezza della propria ragione di esistere. Una volta che Gates se ne è andato, Microsoft non ha più avuto i mezzi sufficienti per continuare a predicare e a misurare il proprio *perché*. Questo è un problema destinato ad avere conseguenze sempre più importanti con il passare del tempo.

Un addio come quello di Gates non è un fatto senza precedenti in aziende create da leader visionari come lui. Steve Jobs, emblema vivente della figura del ribelle rivoluzionario, nonché incarnazione del perché della sua

azienda, lasciò Apple nel 1985 dopo un memorabile scontro di potere con il presidente di Apple, John Sculley[6], e con il consiglio di amministrazione, con profonde conseguenze per l'azienda.

Assunto dallo stesso Jobs nel 1983, Sculley era un manager dotato di ottime capacità, con un solido curriculum di successi alle spalle[7]. Sapeva *che cosa* fare e *come* comportarsi. Era considerato uno dei più talentuosi uomini di marketing su piazza. Aveva scalato rapidamente le gerarchie di PepsiCo., dove aveva realizzato la famosa "Sfida della Pepsi", una campagna pubblicitaria incentrata su una prova del gusto alla cieca, che con il suo straordinario successo aveva portato per la prima volta la Pepsi a superare la Coca-Cola. Ma il problema era che Sculley non era adatto ad Apple. Gestiva l'azienda con logiche d'affari; non era tipo da mettersi alla testa di una causa.

Vale la pena di riflettere che già il modo in cui Sculley ottenne l'incarico presso Apple lasciava presagire che non fosse la persona adatta per quel ruolo. Fu semplicemente manipolato. Sculley non cercò Jobs per chiedergli di condividere la causa di Apple. Per come si svolsero i fatti, era quasi prevedibile che sarebbe finita male. Jobs si rendeva conto di aver bisogno di aiuto. Sapeva di aver bisogno di un uomo dei *come* che lo aiutasse a realizzare la sua visione su scala più ampia. Contattò Sculley, uomo dal curriculum impeccabile, e gli chiese: "Vuoi vendere acqua e zucchero per tutta la vita o vuoi cambiare il mondo?"[8]. Giocando sull'ego di Sculley, sulle sue aspirazioni e sulle sue paure, riuscì a portare a termine la più perfetta della manipolazioni. In seguito alla quale, in capo a pochi anni, fu spodestato dalla sua stessa azienda.

Per qualche anno Apple visse di rendita sull'eredità di Jobs, grazie al fatto che le aziende cominciavano a comprare i Macintosh e gli sviluppatori continuavano a

produrre nuovo software. Ma presto l'azienda cominciò a vacillare. Apple non era più quella di un tempo. Aveva subito la frattura e l'aveva ignorata. Con il passare degli anni, il suo *perché* divenne sempre più confuso. L'ispirazione se n'era andata. Letteralmente.

A gestire l'impresa c'era un manager capace, ma non c'era più nessuno a portare avanti la causa. I nuovi prodotti cominciarono a essere "meno rivoluzionari e più evolutivi", scrisse all'epoca la rivista *Fortune*, "secondo alcuni persino un po' banali"[9]. Stufo dei metodi "da emisfero destro" di Apple, Sculley riorganizzò l'azienda più volte, nel tentativo di ricreare ciò che Apple aveva chiaramente perso. Cambiò completamente il gruppo dirigente. Ma tutto ciò che il nuovo management riuscì a fare fu occuparsi di *come* l'azienda operava, anziché dedicare le sue attenzioni al *perché*. Inutile dire che il clima interno era tutt'altro che buono. Solo quando nel 1997 Jobs tornò, tutti, all'interno e all'esterno dell'azienda, si ricordarono finalmente *perché* Apple era stata fondata. E come tutto fu di nuovo chiaro, in breve tempo l'azienda ritrovò la sua energia innovativa, la sua capacità di pensare in modo differente e di ridefinire interi settori industriali. Non appena Jobs riprese il timone, tornò a diffondersi la cultura della sfida allo status quo e dell'attenzione all'individuo. Ogni decisione fu passata al setaccio del *perché*, e le cose ripresero a funzionare. Come tutti i leader capaci di ispirare, Jobs si fidava più del suo istinto che dei consigli altrui. Era spesso criticato perché rifuggiva dalle decisioni che gli avrebbero permesso di conquistare il mercato di massa, per esempio rifiutandosi di consentire che il Mac potesse essere clonato. Non avrebbe mai potuto: azioni di questo tipo avrebbero violato il suo credo. Non avrebbero passato il test del sedano.

Quando le persone che incarnano il *perché* se ne vanno senza aver potuto esprimere chiaramente a che cosa l'azienda deve la sua stessa origine, non lasciano ai

successori alcuna causa da portare avanti. Il nuovo numero uno sale a bordo e dedica tutta la sua attenzione a cercare di capire *che cosa* fare, senza curarsi troppo del *perché*. E nei casi peggiori si fa portatore di una sua propria visione, incurante dell'ideale originario che ha portato tante persone a dedicare tempo ed energie alla loro azienda. In questi casi, il leader finisce per lavorare contro la cultura dell'impresa anziché farsene paladino e costruire su di essa nuove strategie. Risultato? Clima interno in peggioramento, esodi di massa, risultati insoddisfacenti e un lento e costante declino verso una cultura della sfiducia e dell'ognuno per sé.

La stessa cosa è capitata a Dell. Anche Michael Dell aveva in mente un ideale quando aveva fondato la sua azienda. Sin dall'inizio era convinto che l'efficienza potesse essere una leva per dare più potenza di calcolo in mano a più persone[10]. Sfortunatamente se ne dimenticò lui stesso e non la comunicò in modo sufficientemente chiaro quando lasciò la carica di CEO nel luglio 2004. Per fare ritorno non più tardi di tre anni dopo, non appena capì che l'azienda si stava pericolosamente indebolendo (il servizio clienti, per citare solo un aspetto, era precipitato nell'inefficienza).

Michael Dell ha riconosciuto che quando non ci fu più lui a mantenere le energie focalizzate sulla ragione stessa che aveva portato alla fondazione della sua impresa, questa cominciò a essere ossessionata dai *che cosa* e a tralasciare i *perché*. "L'azienda era troppo concentrata sul breve termine e la scala delle priorità era tutta sbilanciata verso le iniziative capaci di portare risultati immediati: questo era il problema più grande", dichiarò Dell al *New York Times* nel settembre 2007. L'azienda era in tale difficoltà che fra il 2003 e il 2006 alcuni dirigenti furono costretti a falsificare i dati dei ricavi per raggiungere i target di vendita, un esempio rivelatore di una cultura d'impresa che generava sui manager una pressione al raggiungimento

degli obiettivi di profitto assolutamente esagerata. Nel frattempo l'azienda non aveva saputo scorgere importanti opportunità, una su tutte il potenziale del mercato consumer, e aveva perso potere negoziale coi fornitori di componenti. Nel 2006 Hewlett Packard spazzò via Dell dalla prima posizione fra i venditori di personal computer nel mondo. Dell aveva vissuto la frattura e non riusciva a spiegarsi per quale ragione non fosse più l'azienda di un tempo.

Un altro esempio è Starbucks. Nel 2000, Howard Schultz diede le dimissioni da CEO di Starbucks e per la prima volta nella sua storia, nonostante i suoi 50 milioni di clienti settimanali, l'azienda cominciò a scricchiolare.

Basta guardare alla sua storia[11] per capire che il successo di Starbucks non è dovuto al caffè ma all'esperienza che offriva ai clienti. Era stato Schultz a introdurre in azienda questo tipo di *perché*, al suo arrivo nel 1982, dieci anni dopo che Gordon Bowker, Jerry Baldwin e Zev Siegl avevano iniziato a vendere chicchi di caffè a Seattle. All'inizio tutto ruotava intorno al caffè. Schultz, deluso dall'incapacità dei fondatori di vedere orizzonti più ampi, si mise al lavoro per dare all'azienda un nuovo corso, quel corso che finì per dare a Starbucks la fisionomia che ha ancor oggi. Schultz era innamorato dei bar italiani e il suo progetto era creare un ambiente accogliente tra casa e lavoro, quel "terzo spazio", come lo chiamava lui, intorno al quale da solo riuscì a far nascere negli Stati Uniti una cultura della caffetteria che in precedenza esisteva solo nei campus dei college.

A quei tempi Starbuck aveva ancora qualcosa da dire. Sotto la sua formula commerciale c'era un'idea del mondo. La gente comprava quella, non il caffè. Ed era un'idea che ispirava. Ma anche Starbucks, come tante altre aziende, si trovò inevitabilmente di fronte alla sua frattura. Dimenticò *perché* era stata fondata e prese a concentrarsi solo sui

risultati e sui prodotti. All'inizio al cliente si offriva la possibilità di scegliere se sorseggiare il caffè e consumare la sua tortina danese in tazze e piattini di ceramica. Due dettagli che rendevano alla perfezione l'idea di uno spazio accogliente tra casa e lavoro. Purtroppo le stoviglie di ceramica sono costose da mantenere e Starbucks finì per rinunciarci, a favore delle più efficienti tazze di plastica. Questa scelta consentì di risparmiare denaro, ma ebbe un costo: l'erosione della fiducia. Non c'è niente come una tazza di plastica che sembri dire a un cliente: "Ti vogliamo bene, ma accomodati fuori". Starbucks non era più un terzo spazio. Tutto ruotava di nuovo intorno al caffè. Il *perché* era diventato confuso. Per fortuna c'era Schultz, a incarnare concretamente il *perché* e a ricordare a tutti l'ideale aziendale. Ma nel 2000 se ne andò, e le cose peggiorarono.

Starbucks era passata da meno di 1000 a 13.000 negozi in meno di dieci anni. Otto anni e due amministratori delegati dopo, aveva raggiunto una presenza sul territorio pericolosamente eccessiva, quasi dovesse far fronte a un attacco di McDonald's, Dunkin' Donuts o altri inattesi concorrenti. In una nota ormai famosa scritta solo due mesi prima di tornare al timone dell'azienda, Schultz implorava il suo successore, Jim Donald, di "fare i cambiamenti necessari a recuperare l'eredità, la tradizione e la passione che tutti nutriamo per la vera esperienza Starbucks".[12] La ragione per cui l'azienda brancolava nel buio, però, non era legata alla crescita troppo rapida, ma al fatto che Schultz non aveva adeguatamente trasfuso il suo *perché* nell'organizzazione, per metterla in condizione di gestirlo anche in sua assenza. All'inizio del 2008, Schultz sostituì Donald con un nuovo capo più capace di riportare l'azienda sui binari precedenti alla frattura: se stesso[13].

Nessuno di questi grandi manager è visto come una benedizione da chi ci ha lavorato. Steve Jobs era

notoriamente un paranoico, Bill Gates è negato per le relazioni sociali. D'altra parte, quando si è alla testa di aziende con migliaia di persone, non è possibile tirare da soli le fila di tutto o premere tutti i bottoni necessari a far funzionare ogni cosa per il meglio. Nel costruire il proprio megafono, leader di questo tipo devono poter contare sull'intelligenza e sulle abilità manageriali di gruppi di persone. Devono affidarsi a persone che condividono la causa. Sotto questo aspetto non sono molto diversi da altri capi d'azienda. Ma ciò che hanno in comune fra loro, e che non è proprio di tutti gli amministratori delegati, è il fatto che incarnano fisicamente la causa in nome della quale hanno costruito le loro aziende. La loro stessa presenza fisica ricorda a ogni dirigente e a ogni dipendente *perché* viene a lavorare. In parole povere: sono capaci di ispirare. Eppure, come Bill Gates, tutti questi leader non sono stati capaci di esprimere adeguatamente la loro causa con parole intorno alle quali, in loro assenza, gli altri potessero ritrovarsi. Questa incapacità di verbalizzare il loro ideale li ha lasciati nella condizione di essere gli unici a poter guidare il movimento. Che cosa accadrà se Dell o Schultz se ne andranno di nuovo? Che cosa succederà ora che Steve Jobs non c'è più?

Per le aziende di ogni dimensione il successo rappresenta la sfida più difficile. Man mano che Microsoft cresceva, Gates smise di parlare dei suoi ideali e dei suoi progetti per cambiare il mondo e cominciò a spiegare quel che l'azienda stava facendo. Microsoft cambiò. Fondata in origine sull'ideale della produttività individuale come mezzo per esprimere il proprio potenziale, poco a poco si trasformò semplicemente in un produttore di software. Una differenza apparentemente sottile, che tuttavia ebbe profonde conseguenze sui comportamenti dell'azienda, sulle sue decisioni e sul suo modo di strutturarsi in vista del futuro. Microsoft aveva subito continui cambiamenti a partire dalla sua fondazione, ma le conseguenze non erano mai state

drammatiche perché Bill Gates era comunque presente, a fare da incarnazione fisica dell'ideale che ispirava manager e dipendenti.

Microsoft è solo una delle cose tangibili fatte da Gates nel corso della sua vita per concretizzare il suo ideale. L'azienda è uno dei *che cosa* che testimoniano il suo *perché*. E ora ha lasciato l'azienda per dedicarsi a un'altra attività strettamente legata alla sua causa: usare la Fondazione Gates per aiutare i popoli di tutto il mondo a superare gli ostacoli quotidiani che impediscono alle persone di poter esprimere appieno il proprio potenziale. L'unica differenza è che le sue iniziative non riguardano più il software. Steve Ballmer è un uomo abile e intelligente, ma non incarna la visione del mondo di Gates. La sua immagine è quella di un manager capace che ragiona di numeri, concorrenti e mercati. Un uomo particolarmente dotato nella gestione dei *che cosa*. Come John Sculley ad Apple, Jim Donald a Starbucks e Kevin Rollins a Dell, i numeri uno che hanno preso il posto dei fondatori, Ballmer potrebbe essere l'uomo perfetto per lavorare accanto a un leader visionario. Ma può essere altrettanto perfetto per sostituirlo?

La cultura di queste aziende si è sviluppata intorno alla visione di un singolo. L'unica valida strategia di successione possibile consisterebbe nel trovare un nuovo numero uno che creda nel movimento e ne assuma la guida, e non imponga una sua visione del futuro. Ballmer sa come mobilitare l'azienda, ma sarà capace di ispirarla?

Il problema della successione non consiste solo nel selezionare una persona con le capacità e le competenze adatte; consiste nel trovare qualcuno che sia in sintonia con la causa originaria che ha portato alla fondazione dell'azienda. Essere il secondo o il terzo CEO di un'azienda non vuol dire prendere il timone e sviluppare la propria visione del futuro, ma raccogliere il testimone e guidare l'impresa nel passaggio generazionale. Non a caso si parla

di successione, e non di sostituzione. Deve esserci una continuità di visione.

Una delle ragioni per cui Southwest Airlines ha affrontato con successo il passaggio generazionale è legata al fatto che l'ideale originario è profondamente radicato nella sua cultura aziendale, e il nuovo CEO ne rappresenta un'incarnazione al pari di Herb Kelleher. Howard Putnam è stato il primo presidente di Southwest dopo Kelleher. Sebbene avesse fatto un'ottima carriera nel settore, non era il suo curriculum a fare di lui la persona adatta a guidare l'azienda. Si inseriva alla perfezione. Una volta Putnam ha raccontato del suo primo colloquio con Kelleher[14]. Si era chinato all'indietro sulla poltroncina e aveva notato che Kelleher si era tolto le scarpe sotto la scrivania. E soprattutto aveva notato che aveva una calza bucata. In quell'istante aveva sentito di essere l'uomo giusto per quell'incarico. Gli piaceva che Kelleher fosse uno come tutti gli altri. Anche lui aveva le calze bucate.

Putnam aveva capito che Southwest era l'azienda adatta a lui. Ma era lui l'uomo adatto per Southwest? Come scoprirlo? Ho avuto l'occasione di passare una mezza giornata a parlare con lui. A un certo punto, a metà pomeriggio, gli ho proposto di fare una pausa e di andare a prendere un caffè da Starbucks. La sola idea lo mandò su tutte le furie. "Io non ci vado da Starbucks!" esclamò. "Non pago cinque dollari per una tazza di caffè. E poi che cosa cavolo è un Frappuccino?". Fu lì che capii quanto Putnam fosse al posto giusto alla guida di Southwest. Era il tipico uomo medio. Uno che al menu sofisticato di Starbucks preferiva le ciambelle di Dunkin' Donuts. Era perfetto per raccogliere il testimone da Kelleher e continuare la sua corsa. Southwest lo ispirava. Scegliendo Putnam, Kelleher assunse un uomo che avrebbe potuto rappresentare la causa, non reinventarla.

Oggi la cultura aziendale di Southwest è così forte che il processo è diventato quasi automatico. Si è ripetuto con Colleen Barrett, che ha assunto la presidenza della società nel 2001, una trentina d'anni dopo aver lavorato come segretaria nello studio legale di Kelleher a San Antonio[15]. Nel 2001 Southwest aveva quasi 30.000 dipendenti e una flotta di 344 aerei. Quando si insediò nel suo incarico, racconta Barrett, gestire l'azienda era diventato "un vero impegno collettivo". Kelleher cessò di interessarsi della conduzione quotidiana dell'azienda, ma lasciò una cultura d'impresa così forte che la sua presenza nei corridoi non era ormai più necessaria. La sua persona fisica fu completamente sostituita dalla sua leggenda. Ma è stata proprio la leggenda a contribuire a tenere vivo il *perché*. Barrett, con umiltà persino eccessiva, ammette candidamente di non essere la migliore tra i dirigenti di Southwest. Ma come capo della compagnia aerea il suo compito non era quello di essere la più intelligente di tutti. Era quello di portare avanti la causa. Di impersonarne i valori e di ricordare a tutti *perché* erano lì.

Il lato positivo di tutto questo è che capire se una persona è adatta a prendere in mano il testimone della successione non è affatto difficile. Basta applicare il test del sedano, guardare *che cosa* l'azienda fa e dice e verificare se è qualcosa che dimostra nei fatti *perché* è stata fondata. Quando non si riesce a cogliere il *perché* di un'impresa osservandone i prodotti, i servizi, le campagne promozionali e le dichiarazioni pubbliche, allora è molto probabile che non lo conoscano nemmeno coloro che lavorano al suo interno. Se lo conoscessero loro, lo capiremmo anche noi.

Quando viene meno il perché, restano solo i che cosa

Il 5 aprile 1992, verso le otto del mattino, Wal-Mart perse il suo *perché*. Quel giorno Sam Walton, il leader ispiratore dell'azienda, l'uomo che incarnava l'ideale intorno al quale aveva costruito la più grande catena di grande distribuzione del mondo, morì a Little Rock, all'ospedale dell'Università dell'Arkansas, per un cancro al midollo osseo. Poco tempo dopo il figlio maggiore, S. Robeson Walton[16], che ne aveva preso il posto alla presidenza della società, dichiarò pubblicamente: "Non ci sarà alcun cambiamento nella direzione, nel controllo e nelle politiche dell'azienda". Purtroppo per i dipendenti, i clienti e gli azionisti di Wal-Mart, le cose sono andate diversamente.

Sam Walton era il prototipo dell'uomo medio. Anche se nel 1985 era stato indicato dalla rivista *Forbes* come l'uomo più ricco d'America, e lo rimase fino alla morte, non capì mai perché gli altri dessero tanta importanza ai soldi. Era certamente un uomo competitivo, e il denaro è un buon indicatore di successo. Ma non erano i soldi a dare a Walton, e a chi lavorava con lui, la sensazione del successo. Ciò che per lui rappresentava davvero un valore era la gente.

Dimostratevi attenti alla gente e la gente si dimostrerà attenta a voi: il suo credo era questo, e tutto ciò che Walton e Wal-Mart facevano lo dimostrava. Nei primi tempi, per esempio, Walton si presentava sempre al lavoro di sabato, per correttezza verso i suoi dipendenti che erano di turno nel week-end[17]. Non dimenticava mai compleanni e anniversari e ricordava persino se la madre di una cassiera aveva appena subito un intervento chirurgico alla cistifellea. Rimproverava i suoi dirigenti che giravano con automobili costose e si rifiutò per molti anni di usare un jet privato. Se l'americano medio non aveva queste cose, pensava, non doveva averle chi si presentava come suo paladino.

Wal-Mart non conobbe fratture finché lui fu alla guida, perché Walton non dimenticò mai da dove veniva. “Non riesco ancora a credere che faccia notizia il fatto che sono andato dal barbiere. E dove dovrei andare a tagliarmi i capelli?”, diceva[18]. “Perché guido un pick-up? E su che cosa dovrei portare in giro i miei cani, su una Rolls-Royce?”. Spesso vestito con la sua inconfondibile giacca di tweed e un cappello da camionista, era l’emblema del tipo di persona che si proponeva di servire: il classico americano medio.

Da capo di un’azienda tanto amata dai dipendenti, dai clienti e dalle comunità nelle quali operava, Walton fece un unico grande errore. Non espresse il suo ideale con parole sufficientemente chiare da permettere ad altri di continuare a portare avanti la causa dopo la sua morte. La colpa non fu tutta sua. L’area del cervello che controlla il *perché* non controlla il linguaggio. Così, come capita a molti, Walton riusciva al massimo a esprimere *come* realizzare i suoi ideali. Parlava di vendere merci a buon prezzo perché fossero accessibili al lavoratore medio americano. Parlava di costruire punti vendita nelle comunità rurali affinché la spina dorsale della forza lavoro americana non fosse costretta a spostarsi nei centri urbani per fare acquisti. Erano tutte idee giuste. Tutte le sue decisioni passavano il test del sedano. Ma era il *perché* su cui era stata fondata l’azienda a restare inespresso.

Walton fu attivo in azienda fino a poco prima di morire, quando le sue condizioni di salute non gli permisero più di partecipare. Come in tutte le organizzazioni nelle quali la presenza fisica di un leader fondatore mantiene vivo il *perché*, il suo coinvolgimento in azienda aveva fatto sì che nessuno potesse dimenticare *perché* veniva al lavoro ogni giorno. Era capace di ispirare tutti coloro che gli stavano intorno. Così come Apple aveva vissuto di rendita sull’eredità di Steve Jobs per alcuni anni dopo il suo addio,

prima che si manifestassero le prime crepe, così Wal-Mart ricordò Sam Walton e il suo *perché* per qualche tempo dopo la sua morte. Ma non appena il *perché* iniziò a farsi sempre più confuso, l'azienda cambiò direzione. Da quel momento in poi, la società incominciò a ruotare intorno a una motivazione nuova, contro cui lo stesso Walton aveva spesso messo in guardia: i soldi.

Costco fu fondata nel 1983 da un uomo dei *perché*, Jim Sinegal, e da un uomo dei *come*, Jeffrey Brotman. Sinegal aveva appreso tutto sul mercato dei discount da Sol Price[19], la stessa persona da cui Sam Walton ammetteva di aver "preso a prestito" buona parte delle sue conoscenze sul settore. Come Walton, anche Sinegal metteva le persone al primo posto[20]. "Vogliamo essere un'azienda che dà del tu a tutti", disse in un'intervista nel corso del programma *20/20* del canale televisivo ABC. E seguendo la formula tipica di molti leader capaci di ispirare, anche Costco è convinta che i dipendenti vengano prima di tutto. Storicamente l'azienda ha sempre offerto stipendi di un quaranta per cento più alti rispetto a quelli di Sam's Club, la catena discount di Wal-Mart. Inoltre Costco offre benefit superiori alla media, compresa l'assistenza sanitaria per più del novanta per cento dei dipendenti. Grazie a queste politiche il turnover è sempre stato cinque volte inferiore a quello di Sam's Club.

Come tutte le aziende costruite intorno a una causa, Costco ha utilizzato il suo megafono per crescere. Non ha un ufficio pubbliche relazioni e non spende soldi in pubblicità. La legge della diffusione è tutto ciò che le serve per far parlare di sé. "Immaginate di avere là fuori 120.000 ambasciatori fedeli che non fanno che parlare bene di voi", scherza Sinegal, riconoscendo che la fiducia e la lealtà dei suoi dipendenti vale ben più della pubblicità e delle pubbliche relazioni.

Per anni gli analisti di Wall Street hanno criticato la scelta di Costco di sopportare un costo del lavoro così alto anziché operare dei tagli per aumentare i margini e sostenere così il valore azionario[21]. Wall Street avrebbe preferito che l'azienda si concentrasse su *che cosa* fare trascurando *perché* lo faceva. Un'analista di Deutsche Bank ha dichiarato alla rivista *Fortune*: "Costco continua a essere un'azienda che dà il meglio di sé nel servizio ai dipendenti e a chi fa parte del club, più che agli azionisti".

Fortunatamente Sinegal si fida più del suo istinto che del giudizio degli analisti di Wall Street. "L'obiettivo di chi lavora a Wall Street è fare soldi di qui a giovedì prossimo", diceva nell'intervista a *20/20*. "Noi lavoriamo per costruire un'organizzazione, un'istituzione che speriamo possa esistere ancora fra cinquant'anni. E offrire buoni stipendi per trattenere le persone è una soluzione che paga".

L'aspetto più sorprendente in tutto questo non è tanto la capacità di ispirare di Sinegal, quanto il fatto che tutte le sue parole e le sue azioni sembrano riecheggiare quelle di Walton. Wal-Mart ha raggiunto dimensioni così ragguardevoli facendo esattamente le stesse cose: si è focalizzata sul suo *perché* e ha fatto in modo che tutte le sue attività ne costituissero la dimostrazione concreta. I soldi non sono mai una causa, sono sempre un risultato. Ma in quel giorno fatale del 1992 Wal-Mart cessò di credere nel suo *perché*.

Dalla morte di Sam Walton in poi, su Wal-Mart si è abbattuta una serie di scandali dovuti a scorrettezze e maltrattamenti verso dipendenti e clienti in nome del valore per l'azionista. Il suo *perché* è diventato così confuso che anche quando l'azienda si comporta correttamente sono in pochi a darle credito. Wal-Mart, per esempio, è stata tra le prime grandi aziende a dotarsi di una politica ambientale volta a ridurre i rifiuti e a incoraggiare il riciclo. Ma i critici hanno ormai sviluppato un tale scetticismo sulle

reali intenzioni dell'azienda che anche questa iniziativa è stata bollata come mossa propagandistica. "Da diversi anni Wal-Mart sta cercando di rinverdire la sua immagine puntando sull'impatto ambientale", si leggeva in una rubrica sul sito del *New York Times* il 28 ottobre 2008. "Wal-Mart continua a vendere consumismo, anche se promette di ridurre i costi sociali e ambientali causati dalla produzione delle merci che espone"[22]. Costco, d'altra parte, ha annunciato con ben più ritardo di Wal-Mart la sua politica ambientale, ma ha ricevuto manifestazioni di attenzione spropositate. La differenza è che quando fa le cose Costco la gente *ci crede*. Quando ciò che le aziende fanno ha un chiaro *perché*, tutti sono più portati a dar credito a ogni iniziativa che offre una concreta dimostrazione di quel *perché*. Quando invece il *perché* non è chiaro, è impossibile collocare le iniziative di un'azienda in un contesto. E per quanto buone possano essere, rischiano di essere indecifrabili se manca una chiara comprensione del *perché* che le ha generate.

E che ne è dei risultati? Finché fu viva la memoria di Sam Walton, sulle prime la cultura di Wal-Mart restò intatta e il valore delle due azioni si mantenne agli stessi livelli per alcuni anni dopo la morte del fondatore. Ma in seguito, quando Wal-Mart ha preso a gestire sistematicamente le proprie attività con le logiche successive alla scomparsa di Sam e alla comparsa della frattura, mentre Costco manteneva ben chiaro il suo *perché*, il valore delle due aziende in Borsa è drasticamente cambiato. Chi avesse investito in azioni Wal-Mart il giorno della morte di Walton, al momento in cui è stato scritto questo libro avrebbe ottenuto un guadagno del 300 per cento. Lo stesso investimento, indirizzato su Costco nello stesso giorno, avrebbe fruttato un guadagno dell'800 per cento.

Il vantaggio di Costco consiste nel fatto che l'incarnazione fisica del suo *perché*, Jim Sinegal, è ancora

presente. Tutto ciò che Sinegal dice e fa contribuisce a rafforzare ciò che l'azienda rappresenta agli occhi di tutti coloro che lo circondano. Mantenendosi fedele a quel *perché*, Sinegal può contare per sé su uno stipendio da 430.000 dollari, una cifra relativamente bassa considerando la dimensione e il successo della sua azienda. All'apice del successo di Wal-Mart, Sam Walton non si assegnò mai uno stipendio superiore a 350.000 dollari l'anno, in perfetta coerenza con gli ideali in cui credeva. David Glass, che fu il primo a succedere a Walton nella carica di CEO dopo aver passato tanto tempo accanto a lui, diceva: "Quando vedo succedere certe cose, con queste aziende che hanno perso il contatto con la realtà e questi numeri uno strapagati che sembrano saccheggiare l'azienda dall'alto e non pensare ad altro che a se stessi, rimango veramente sconvolto. È una delle più gravi storture dell'economia americana di oggi"[23].

Altri tre numeri uno hanno cercato di raccogliere la torcia accesa da Walton. E a ogni successione la luce di quella torcia, quella sensazione di battersi per uno scopo, per una causa, per un ideale è diventata sempre più fioca. La nuova speranza è riposta in Michael T. Duke, in carica dall'inizio del 2009. L'obiettivo di Duke è di recuperare il lustro e la chiarezza del *perché* di Wal-Mart.

Per raggiungere lo scopo ha cominciato con l'assegnarsi uno stipendio annuo da 5,43 miliardi di dollari[24].

---

[1] Christina Harbridge, comunicazione personale, novembre 2008; http://christinaharbridge.com/blog/.

[2] In inglese può esserci equivoco tra *collector* (collezionista) e *collection agent* (agente di recupero crediti) [*N.d.T.*].

[3] Dwayne Honoré, comunicazione personale, dicembre 2008; www.dhonore.com/explore.cfm/ourcompany/owner/.

[4] “Gates exits Microsoft to focus on charity work”, *MSNBC News Services*, 27 giugno 2008,
www.msnbc.msn.com/id/25408326/.
[5] www.microsoft.com/about/companyinformation/ourbusinesses/profile.mspx.
[6] Andrew Pollack, “Apple Computer Entrepreneur’s Rise and Fall”, *New York Times*, 19 settembre 1985,
http://www.nytimes.com/1985/09/19/business/apple-computer-entrepreneur-s-rise-and-fall.html.
[7] “Marketing Genius for Pepsi and Apple: John Sculley III, WG’63”, *Wharton Alumni Magazine*, primavera 2007,
http://www.wharton.upenn.edu/125anniversaryissue/sculley.html.
[8] *Triumph of the Nerds*: The Television Program Transcripts: Part III, PBS,
www.pbs.org/nerds/part3.html.
[9] Brian O’Reilly, “Apple Computer’s Risky Revolution”, *Fortune*, 8 maggio 1989,
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1989/05/08/71954/index.htm.
[10] Steve Lohr, “Can Michael Dell Refocus His Namesake?”, *New York Times*, 9 settembre 9 2007,
www.nytimes.com/2007/09/09/technology/09dell.html.
[11] http://globalassets.starbucks.com/assets/5deaa36b7f454011a8597d271f552106.pdf.
[12] “Text of Starbucks Memo”, *Wall Street Journal*, 24 febbraio 2007,
http://online.wsj.com/public/article/SB117234084129218452-hpbDoP_cLbOUdcG_0y7qLlQ7Okg_2008022 4.html?mod=rss_free.
[13] Burt Helm and Jena McGregor, “Howard Schultz’s Grande Challenge”, *BusinessWeek*, 9 gennaio 2008,
http://www.businessweek.com/stories/2008-01-08/howard-schultzs-grande-challenge.
[14] Howard Putnam, comunicazione personale, ottobre 2008.
[15] Colleen Barrett, comunicazione personale, dicembre 2008.
[16] http://findarticles.com/p/articles/mi_m3092/is_n8_v31/ai_12098902/
(fonte non più disponibile online).
[17] Sam Walton e John Huey, *Sam Walton: Made in America; My Story*, New York, Bantam, 1992.
[18] Ibid.
[19] Matthew Boyle, “Why Costco is so addictive”, *Fortune*, 25 ottobre 2006,
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391725/index.htm.
[20] Alan B. Goldberg e Bill Ritter, “Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability”. *ABC News*, 2 agosto 2006,
http://abcnews.go.com/2020/business/story?id=1362779.
[21] John Helyar, “The Only Company Wal-Mart Fears”, *Fortune*, 24 novembre 2003,
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/11/24/353755/index.htm.
[22] Andrew C. Revkin, “Wal-Mart’s New Sustainability Push”, nytimes.com, 23 ottobre 2008,

http://dotearth.blogs.nytimes.com/tag/wal-mart/.
[23] Walton e Huey, *Sam Walton…*, cit.
[24] http://finance.yahoo.com/q/pr?s=WMT.

Parte sesta

Alla scoperta del perché

13

Le origini di un perché

Tutto cominciò nella California settentrionale dell’era post Vietnam, dove gli ideali antigovernativi e l’indignazione verso i grandi centri di potere si diffondevano a macchia d’olio. Due giovani videro nel potere del governo e delle multinazionali il loro nemico, non perché fossero grandi, ma perché schiacciavano lo spirito individuale. E immaginarono un mondo in cui un singolo individuo avrebbe potuto far sentire la sua voce. Immaginarono un’epoca in cui un singolo individuo avrebbe potuto opporsi a poteri forti, vecchi pregiudizi e idee conservatrici, sfidarli e batterli. E persino cambiarne il verso. Per un po’ bazzicarono degli hippy che la pensavano come loro. Poi si resero conto che c’era un altro modo per cambiare il mondo, che non comportava la partecipazione a manifestazioni di protesta o ad attività illegali.

Steve Wozniak e Steve Jobs diventarono adulti in quegli anni. In California non c’era solo lo spirito rivoluzionario a scaldare gli animi; in quel momento e in quel luogo stava cominciando anche la rivoluzione del computer. E in questa tecnologia Wozniak e Jobs videro l’opportunità per avviare la loro rivoluzione. “Apple mise il singolo individuo in

condizione di fare esattamente le stesse cose che può fare un'azienda", racconta Wozniak. "Per la prima volta la capacità di usare una tecnologia metteva una persona in condizione di poter svolgere da sola tutto il lavoro di una grande azienda"[1]. Wozniak progettò l'Apple I e in seguito l'Apple II all'insegna della semplicità, perché gli utenti potessero sfruttare tutto il potere della tecnologia. Jobs sapeva come venderlo. Così nacque l'Apple computer. Un'azienda con uno scopo: dare a ogni individuo il potere di ribellarsi al potere consolidato. Mettere i sognatori e gli idealisti in condizione di sfidare lo status quo e sconfiggerlo. Ma la sua causa, il suo *perché*, ebbe origine molto prima che Apple nascesse.

Nel 1971, fuori dalla stanza di Wozniak all'università di Berkeley, i due Steve realizzarono un oggetto che chiamarono la "scatola blu": un piccolo dispositivo che permetteva di collegarsi abusivamente alla rete telefonica per evitare di pagare le tariffe interurbane[2]. Apple Computer non esisteva ancora, ma Jobs e Woz avevano già iniziato la loro battaglia contro il Grande Fratello, in questo caso rappresentato da American Telephone & Telegraph, per gli americani "Ma Bell" o Mamma Telefono, la compagnia telefonica che deteneva il monopolio della rete. Tecnicamente la "scatola blu" faceva una cosa illegale, e poiché non intendevano sfidare il potere infrangendo la legge Jobs e Woz non l'usarono mai per sé. Ma erano attratti dall'idea di poter mettere gli altri in condizione di infrangere le regole del monopolio, un tema che sarebbe riemerso più e più volte nel futuro di Apple.

Il 1º di aprile del 1976 lo schema si ripeté. Questa volta Jobs e Woz lanciarono la sfida ai giganti dell'informatica, e più precisamente a Big Blue, nientemeno che IBM. Prima dell'avvento di Apple, per lavorare al computer occorreva una scheda perforata per mezzo della quale trasmettere le istruzioni a un enorme sistema centrale nascosto da

qualche parte in un centro di calcolo. IBM con la sua tecnologia mirava alle imprese, mentre Apple voleva farne uno strumento a disposizione del singolo individuo per prendere di mira le imprese. Frutto di chiarezza di scopi e di grande disciplina, il successo di Apple sembra costruito sui principi della legge della diffusione. Nel primo anno l'azienda vendette computer per un valore pari a un milione di dollari, rivolgendosi a coloro che condividevano le sue stesse convinzioni. Alla fine del secondo anno aveva raggiunto vendite per 10 milioni. In tre anni era diventata un'azienda da 100 milioni di dollari e in soli sei anni raggiunse il miliardo di fatturato.

Ormai già nota, nel 1984 Apple lanciò il Macintosh con il famoso spot "1984" andato in onda durante il Super Bowl[3]. Diretto da Ridley Scott, il celebre regista di film di culto quali *Blade Runner*, lo spot era destinato a cambiare anche il corso della pubblicità. Fu infatti il primo "spot del Super Bowl", inaugurando così un appuntamento annuale con grandi filmati pubblicitari dal taglio (e dal budget) cinematografico. Con Macintosh, ancora una volta Apple modificò le abitudini tradizionali, sfidando lo standard di Microsoft DOS, il sistema operativo usato all'epoca da quasi tutti i personal computer. Il Macintosh fu il primo computer destinato al mercato di massa che prevedeva un'interfaccia grafica e l'uso di un mouse, grazie ai quali non era più necessario inserire comandi in codice ma bastava "puntare e cliccare". Ironia della sorte, fu poi Microsoft a introdurre davvero l'idea di Apple sul mercato di massa grazie a Windows, la versione di Bill Gates dell'interfaccia grafica utente. La capacità di Apple nell'innescare rivoluzioni e l'abilità di Microsoft nel portare le nuove idee al pubblico di massa sono un perfetto esempio dei rispettivi *perché* delle due aziende e dei loro due fondatori. Jobs era sempre stato attratto dalle sfide, Gates dalla possibilità di arrivare a più gente possibile.

Apple continuò a lanciare le sue sfide, con altri prodotti che seguivano tutti lo stesso schema. Fra gli esempi recenti ci sono l'iPod e soprattutto iTunes. Due tecnologie con cui Apple ha sfidato il modello di business dell'industria discografica, così distratta nel vano tentativo di proteggere i suoi diritti di proprietà intellettuale e i suoi modelli di business ormai obsoleti, che perdeva tempo a perseguire qualche pirata trentenne mentre Apple ridefiniva indisturbata l'intero mercato della musica. Lo schema si ripeté di nuovo quando Apple introdusse l'iPhone. Lo status quo esigeva che fossero i provider di servizi di telefonia a stabilire caratteristiche e funzionalità degli apparecchi. T-Mobile, Verizon Wireless e Sprint, per esempio, imponevano a Motorola, LG e Nokia che cosa fare. Apple cambiò le cose annunciando che con l'iPhone sarebbe stato il produttore a dettare al provider le funzionalità del telefono. Curiosamente proprio la compagnia che Apple aveva sfidato tanti anni prima con la sua "scatola blu" questa volta adottò il classico comportamento da utente precoce. AT&T fu l'unica ad accettare il nuovo modello, innescando così una nuova rivoluzione.

La grande attitudine all'innovazione di Apple deriva dal suo *perché* e, fatta eccezione per gli anni in cui Jobs fu assente (1985 e 1997), non è mai venuta meno dalla sua fondazione in poi. I settori ancora legati a modelli di business tradizionali sono avvisati: i prossimi potrebbero essere loro. Se Apple manterrà fede al suo *perché*, probabilmente la televisione e il cinema finiranno presto nel suo mirino.

La capacità di Apple di fare quel che fa non ha nulla a che vedere con l'esperienza nel settore. Tutte le aziende di computer e di tecnologie hanno libero accesso al talento e alle risorse e sono altrettanto in condizione di realizzare tutti i prodotti di Apple. Quella capacità ha a che vedere piuttosto con un ideale, uno scopo o un credo nato tanti anni fa da una coppia di idealisti a Cupertino, California.

“Voglio mettere un ‘ding’ nell’universo”, diceva Jobs. Ed è esattamente quel che ha fatto Apple nei settori in cui è entrata. Apple era nata dai *perché* dei suoi fondatori. Non c’è differenza tra l’uno e l’altro. Apple era solo uno dei *che cosa* scaturiti dal *perché* di Jobs e Woz. Le personalità di Jobs e di Apple sono identiche. E in realtà tutte le personalità di coloro che sono visceralmente attratti da Apple si assomigliano. Non c’è differenza tra un cliente e un dipendente Apple. Quest’ultimo crede nel *perché* di Apple e sceglie di lavorare per l’azienda, il primo crede nel *perché* di Apple e decide di comprarne i prodotti. E la stessa cosa si può dire degli azionisti fedeli. Se guardiamo *che cosa* comprano troviamo delle differenze, ma la ragione per cui comprano e restano fedeli è la stessa. I prodotti dell’azienda diventano dei simboli identitari. Degli irriducibili esterni all’azienda si dice che appartengano al culto di Apple. Degli irriducibili interni all’azienda si dice che appartengano a qualche forma di culto. I loro simboli sono differenti, ma la loro devozione alla causa è la stessa. L’utilizzo della parola “culto” dimostra che riconosciamo la presenza di una fede profonda, di un elemento irrazionale che tutti i credenti condividono. Ed è proprio così. Jobs, la sua azienda, i suoi dipendenti fedeli e i suoi clienti fedeli, tutti vivono per rompere gli schemi. Tutti sognano una rivoluzione. E anche se Jobs non è più al timone, la sua causa non è destinata a morire finché Apple continuerà a sostenerla.

Il fatto che il *perché* di Apple sia così chiaro non implica che tutti ne siano attratti. C’è chi lo apprezza e chi no. C’è chi ne abbraccia la causa e chi la respinge. Ma non si può negarne l’esistenza: Apple sostiene un ideale. La legge della diffusione ci dice che solo il 2,5 per cento della popolazione ha una mentalità innovativa: si tratta di un gruppo di persone disposte a fidarsi del loro istinto e ad assumersi più rischi degli altri. Forse non è una coincidenza che Microsoft Windows controlli il 96 per cento

dei computer al mondo mentre Apple ha circa il 2,5 per cento. Sono ben pochi quelli che hanno voglia di sfidare lo status quo.

I dipendenti di Apple vi diranno che il successo dell'azienda è dovuto ai suoi prodotti, ma la verità è che ci sono molte aziende che hanno prodotti di qualità. I dipendenti di Apple risponderanno che i loro prodotti sono davvero migliori, ma tutto dipende dallo standard con cui li si valuta. Quei prodotti sono davvero migliori per chi si riconosce nel *perché* dell'azienda di Cupertino. È il credo di Apple, riconoscibile in ogni cosa che l'azienda pensa, dice e fa, a darle la fisionomia che tutti conosciamo. E Apple è diventata così abile in questo, che ormai le basta aggiungere una "i" davanti al nome dei suoi prodotti per identificarli in modo inequivocabile. Ma dietro quella "i" c'è ben più di una lettera. Ormai si può dire che l'intero mondo della "I", il mondo dell'io, appartiene ad Apple: un'azienda che si è fatta paladina della creatività individuale, come i suoi prodotti, i suoi servizi e le sue scelte di marketing non fanno che dimostrare.

Il perché nasce guardando indietro

Secondo le stime più prudenti il rapporto era di tre a uno. Ma alcuni storici sostengono che l'esercito inglese fosse in minoranza addirittura per sei a uno. In ogni caso, qualunque sia la stima che ritenete più credibile, Enrico V, re d'Inghilterra, aveva scarse probabilità di vittoria. Era la fine di ottobre del 1415 e presso Azincourt, nel nord della Francia, l'esercito inglese si preparava combattere contro un'armata francese molto più forte. Ma quello del numero era solo uno dei problemi di Enrico.

L'esercito inglese aveva marciato per più di 400 chilometri, impiegando quasi tre settimane, e aveva perso quasi il 40 per cento dei suoi effettivi a causa delle

malattie. I francesi, per contro, erano meglio nutriti e il loro morale era molto più alto. Più esperti e più preparati, erano esaltati all'idea di potersi vendicare delle umilianti sconfitte subite in precedenza per mano degli inglesi. E, come se tutto ciò non bastasse, i francesi erano anche meglio equipaggiati. Gli inglesi avevano un'armatura leggera, comunque insufficiente a confronto delle più pesanti armature francesi. Ma nonostante la schiacciante disparità, gli inglesi vinsero. Gli inglesi erano dotati di arco lungo, un'arma dalla gittata considerevole per l'epoca. Restando lontano dal campo di battaglia, a distanza tale da non aver bisogno di armatura pesante, avrebbero potuto guardare la valle dall'alto e sommergere i francesi sotto una pioggia di frecce. Ma non sono la tecnologia e la distanza a dare forza a una freccia. Di per sé, una freccia non è che un bastoncino di legno sottile con un'estremità appuntita e alcune piume. Di per sé, una freccia non può opporsi a una spada o penetrare un'armatura. Ciò che la mette in condizione di sfidare l'esperienza, l'esercizio, il numero e il peso delle armature è lo slancio. Quel bastoncino di legno sottile, quando sfreccia nell'aria, acquista potenza solo se si muove velocemente in una direzione. Ma che cosa c'entra la battaglia di Azincourt con la ricerca del proprio *perché*?

Perché possa acquisire potenza ed efficacia, una freccia deve essere tirata indietro, a 180 gradi dal bersaglio. Un *perché* acquisisce forza allo stesso modo. Un perché non nasce guardando avanti, verso l'obiettivo che si intende raggiungere, e cercando di escogitare una strategia adatta per arrivarci. Non trae origine dalle ricerche di mercato. Non è frutto di interviste a tappeto con i consumatori, né tanto meno con i dipendenti. Nasce guardando nella direzione completamente opposta. Trovare il *perché* è un processo di scoperta, non di invenzione.

Proprio come il *perché* di Apple ha avuto origine nei turbolenti anni Sessanta e settanta, il *perché* di ogni

individuo e di ogni organizzazione proviene sempre dal passato. È figlio del percorso di crescita e delle esperienze di una persona o di un piccolo gruppo di persone. Tutti noi abbiamo un *perché*, e ogni organizzazione ha il suo. Non dimentichiamo che un'organizzazione è un *che cosa*, è una delle cose tangibili fatte da un fondatore o da un gruppo di fondatori, nel corso della loro vita, per dimostrare il loro *perché*.

Ogni azienda, ogni organizzazione, ogni gruppo capace di ispirare gli altri ha origine da una persona o da un piccolo gruppo di persone che hanno saputo creare qualcosa di più grande di loro. Riuscire a scorgere chiaramente il proprio *perché*, curiosamente, non è la parte più difficile. La vera difficoltà consiste nell'avere la costanza di fidarsi del proprio istinto, nel mantenersi fedeli al proprio scopo, alla propria causa o al proprio ideale. Consiste nel non perdere mai l'equilibrio e l'autenticità. Solo quei pochi che intorno alla propria causa riescono a costruire un megafono, e non solo un'azienda, diventano veramente capaci di ispirare gli altri. E a quel punto la loro capacità di muovere le persone assume una forza che è persino difficile immaginare. Imparare il perché di un'azienda o di un'organizzazione o capire i perché di un movimento sociale comincia sempre da una cosa: da voi.

Sono un fallito

Pochi mesi sono impressi indelebilmente nella mia memoria come quelli dal settembre al dicembre 2005. Fu lì che toccai il fondo.

Ho avviato la mia attività nel febbraio del 2002. Ero al settimo cielo e sprizzavo vitalità. Sin da quand'ero piccolo il mio sogno era stato quello di lavorare in proprio. Era il sogno americano, e lo stavo vivendo. Il motivo di tanta autostima era che ce l'avevo fatta, avevo finalmente saltato

il fosso e quasi non riuscivo a crederci. Se qualcuno mi avesse chiesto che lavoro facevo, avrei potuto atteggiarmi come George Reeves nella vecchia serie tv di Superman: mani sui fianchi, petto in fuori, leggermente di tre quarti e con la testa verso l'alto avrei potuto dire: "Sono un imprenditore". Facevo quello che avevo scelto per me stesso e sentivo che era la cosa giusta. Non ero come Superman, ero Superman.

Come sa chiunque lo abbia fatto, aprire un'attività è una vera e propria gara. Secondo le statistiche oltre il 90 per cento delle nuove imprese fallisce nei primi tre anni. Ma per chi abbia un po' di spirito di competizione e ami definirsi un imprenditore (mani sui fianchi, petto in fuori, leggermente di tre quarti) queste schiaccianti probabilità di insuccesso non sono un freno, anzi, non fanno che aggiungere benzina sul fuoco. La follia di pensare di appartenere alla piccola minoranza di coloro che, contro ogni probabilità, riescono a superare i primi tre anni è uno degli elementi che rendono gli imprenditori ciò che sono, appassionati al loro lavoro e del tutto irrazionali.

Dopo un anno abbiamo festeggiato. Non avevamo cessato l'attività. Stavamo battendo le statistiche. Stavamo vivendo il sogno. Passarono due anni. Poi tre. Non so ancora con certezza come abbiamo fatto – non avevamo messo a punto nessun sistema e nessun processo particolare. Ma al diavolo, eravamo stati più forti delle statistiche. Io avevo raggiunto il mio obiettivo e questo era tutto ciò che contava. Ora ero un orgoglioso membro di quel piccolissimo gruppo di persone che possono dire, statistiche alla mano, di essere un piccolo imprenditore americano.

Il quarto anno però si sarebbe rivelato molto diverso. Essere un imprenditore non mi sembrava più una novità. Non mi atteggiavo più come George Reeves. Quando mi chiedevano che cosa facevo, adesso rispondevo "posizionamento e consulenza strategica". Era molto meno

entusiasmante e non mi sembrava più di partecipare a una gara. Non era più una ricerca appassionata, era solo un lavoro. Con prospettive, in realtà, tutt'altro che rosee.

Non abbiamo mai avuto un successo travolgente. Ci siamo guadagnati da vivere, ma niente di più. Abbiamo avuto alcuni clienti della lista *Fortune 500* e abbiamo lavorato bene. Quello che è successo mi è chiarissimo. E potrei dirvi in che cosa eravamo diversi, come abbiamo fatto. Come tutti quelli che fanno questo lavoro, cercavo di convincere i potenziali clienti che facevamo le cose per bene, che eravamo i migliori, che il nostro metodo era unico... ed era un lavoro duro. La verità è che se abbiamo battuto le statistiche lo si deve alla mia energia, non al mio acume negli affari, ma non avevo energia sufficiente per sostenere quella strategia per il resto della mia vita. Ero abbastanza consapevole per capire che per mandare avanti l'impresa avevamo bisogno di sistemi e processi migliori.

Ero incredibilmente demoralizzato. Intellettualmente, sapevo quello che dovevo fare, solo che non riuscivo a farlo. A settembre 2005 ero più vicino che mai a uno stato di completa depressione, o forse ci ero già dentro. Per tutta la mia vita ero stato un ragazzo felice e spensierato, quindi un po' di infelicità sarebbe bastata a farmi sentire male. Ma era molto peggio.

La depressione mi faceva diventare matto. Ero convinto che avrei dovuto chiudere. Ero convinto che sarei stato sfrattato dal mio appartamento. Ero certo che le persone che lavoravano con me non mi apprezzavano e che i miei clienti sapevano che non valevo niente. Tutti quelli che incontravo mi sembravano più intelligenti di me. O più bravi di me. Tutte le energie che mi restavano erano dedicate a puntellare me stesso e a far finta che le cose andassero bene.

Se volevo cambiare le cose, sapevo che dovevo imparare a sviluppare di più la struttura prima che crollasse tutto. Ho partecipato a convegni, letto libri e chiesto consigli ad

amici su come fare. Erano tutti buoni consigli, ma non riuscivo ad ascoltarli. Qualunque cosa mi dicessero, tutto quello che sentivo era che stavo sbagliando tutto. Cercare di risolvere il problema non mi faceva sentire meglio, anzi, al contrario. Mi faceva sentire più impotente. Cominciavo ad avere pensieri foschi, pensieri che per un imprenditore sono quasi peggio del suicidio: ho cominciato a pensare di trovarmi un lavoro. Un lavoro qualsiasi. Pur di fermare la sensazione di cadere che avevo quasi ogni giorno.

Ricordo che quell'anno ero a casa della famiglia del mio futuro cognato per il giorno del Ringraziamento. Ero seduto sul divano nel salotto della casa di sua madre, gli altri mi parlavano, ma io non sentivo una sola parola. Alle domande rispondevo con delle banalità. Non desideravo e non ero neppure più in grado di fare conversazione. È stato allora che ho capito la verità. Nonostante le statistiche, ero un fallito.

Da antropologo al college e da uomo di strategia nel mondo del marketing e della pubblicità, ero sempre stato curioso di capire che cosa spinge le persone a fare ciò che fanno. All'inizio della mia carriera avevo cominciato a incuriosirmi a questi stessi temi nel mondo reale; nel mio caso, quello del marketing aziendale. C'è un vecchio detto che circola fra gli addetti ai lavori, secondo cui il 50 per cento delle iniziative di marketing funziona. Il problema è: quale 50 per cento? Mi aveva sempre stupito il fatto che così tante aziende potessero accettare un tale livello di incertezza. Perché mai affidare il successo di qualcosa che è costato così tanto, e che vale così tanto, al lancio di una moneta? Ero convinto che, se davvero alcune iniziative di marketing funzionano, dovesse essere possibile scoprire quali.

Se è vero che tutte le aziende a parità di risorse hanno pari accesso alle stesse agenzie, allo stesso talento e agli stessi media, perché alcune iniziative di marketing funzionano e altre no? Lavorando in un'agenzia

pubblicitaria l'ho visto succedere cento volte. In condizioni di relativa parità, lo stesso team un anno sviluppa una campagna di enorme successo e l'anno successivo non riesce ad approdare a nulla. Invece di concentrarmi sugli errori, ho scelto di fissare la mia attenzione sulle cose che funzionavano, per scoprire che cosa avessero in comune. Il lato positivo per me era che non c'era molto da studiare.

Come ha fatto Apple a battere costantemente la concorrenza più e più e più volte? Che cosa ha fatto Harley-Davidson per riuscire a creare un seguito di persone così fedeli da tatuarsi un logo aziendale sul corpo? Perché la gente ama così tanto Southwest Airlines, che in fondo non ha poi niente di così speciale? Nel tentativo di costruire un modello che spiegasse il successo di queste aziende, ho sviluppato un concetto semplice che ho chiamato "Cerchio d'oro". Ma la mia piccola teoria se ne stava sepolta in mezzo ai file del mio computer. Era un piccolo progetto domestico senza reali applicazioni pratiche, solo un concetto che mi pareva interessante.

Solo alcuni mesi più tardi, a un evento, ho incontrato una donna che si è interessata alle mie idee di marketing. Victoria Duffy Hopper è cresciuta in una famiglia di accademici ed è sempre stata affascinata dal comportamento umano. È stata la prima a parlarmi del sistema limbico e della neocorteccia. Le sue parole mi hanno incuriosito, ho iniziato a leggere studi sulla biologia del cervello ed è stato allora che ho fatto la vera scoperta.

La biologia del comportamento umano e il "Cerchio d'oro" si sovrapponevano perfettamente. Mentre stavo cercando di capire perché alcune campagne funzionavano e altre no, ero inciampato in qualcosa di molto più profondo. Avevo scoperto che cosa spinge le persone ad agire. È stato lì che ho capito la vera ragione del mio stress. Il problema non era che non sapessi che cosa fare o come farlo, il problema era che avevo dimenticato il *perché*. Avevo

vissuto quella che ora so essere una scissione, e avevo bisogno di ritrovare il mio *perché*.

Ispirare le persone a fare cose capaci di ispirarle

Henry Ford diceva: “Se pensate di farcela o se pensate di non farcela, avete ragione”. Ford era un brillante uomo dei *perché*, che era stato capace di cambiare il modo di lavorare di un intero settore. Un uomo che incarnava tutte le caratteristiche di un grande leader e capiva l’importanza della prospettiva. Non ero diventato più ottuso di quando avevo avviato l’attività, anzi, probabilmente il contrario. Quello che avevo perso era la prospettiva. Sapevo ciò che stavo facendo, ma avevo dimenticato *perché*. C’è differenza tra correre mettendoci il cuore ma tenendo gli occhi chiusi e correre mettendoci il cuore ma a occhi bene aperti. Per tre anni il mio cuore aveva battuto, ma i miei occhi erano rimasti chiusi. Avevo passione ed energia, ma mancavo di concentrazione e di direzione. Dovevo recuperare nella memoria ciò che avrebbe potuto ispirare la mia passione.

Cominciai a essere ossessionato dal concetto di *perché*. Era un’idea che mi tormentava. Non parlavo d’altro. Ripensando agli anni della mia giovinezza scoprii un fatto importante. Tra gli amici, a scuola, al lavoro ero sempre l’ottimista della compagnia. Ero quello che ispirava gli altri a confidare nel fatto di poter realizzare le loro aspirazioni. Questo è il mio *perché*. Ispirare. Poco importava se lo applicavo nel campo del marketing o della consulenza. Poco importava quali fossero le aziende con cui lavoravo o i settori nei quali mi cimentavo. Ispirare gli altri a fare cose capaci di ispirarle, cosicché, insieme, potessimo cambiare il mondo. Questa è la strada cui la mia vita e il mio lavoro sono ormai completamente dedicati. Henry Ford sarebbe stato fiero di me. Dopo mesi trascorsi a pensare che non ce l’avrei fatta, ora sapevo di potercela fare.

Decisi di fare io stesso da cavia. Se la ragione per cui avevo toccato il fondo era dovuta al fatto che il mio "Cerchio d'oro" non era più bilanciato, dovevo ritrovare l'equilibrio. Se era importante partire dai *perché*, sarei partito da lì in ogni cosa che avrei fatto. Non c'è un solo concetto in questo libro che io non abbia sperimentato su di me. Mi misi alla bocca del mio megafono e cominciai a parlare del mio *perché* a tutti quelli che incontravo. Quei primi utenti precoci che mi ascoltarono mi videro come un'arma in più nel loro arsenale, che avrebbero potuto usare per realizzare a loro volta il loro *perché*. E mi presentarono ad altri, convinti che avrei potuto ispirarli. La legge della diffusione cominciò a mostrare i suoi effetti.

Il "Cerchio d'oro" e il concetto di *perché* stavano lavorando a mio favore, ma io ero ansioso di farli conoscere agli altri. Dovevo prendere una decisione: meglio registrarli, tutelarli e usarli per fare un sacco di soldi, o diffonderli liberamente? Questa decisione fu il mio test del sedano. Il mio perché consiste nell'ispirare gli altri a fare cose capaci di ispirarle, e per tenere fede alla mia causa avevo solo una strada davanti a me: diffonderli, parlarne, condividerli. Non ci sarebbe mai stata nessuna ricetta segreta, nessuna formula speciale di cui io solo conoscessi gli ingredienti. La mia visione è che ogni persona e ogni organizzazione debbano conoscere il loro *perché* e usarlo per migliorare ogni loro attività. Ed è quel che sto facendo, confidando interamente nell'idea di *perché* e in quel modello naturale che ho chiamato "Cerchio d'oro" per portarmi a destinazione.

L'esperimento cominciava a funzionare. Prima che iniziassi a occuparmi del *perché*, ero stato invitato a tenere una conferenza una sola volta in tutta la mia vita. Ora ho dai trenta ai quaranta inviti all'anno, per parlare del "Cerchio d'oro" davanti a platee di ogni genere, in tutto il mondo. Mi trovo a parlare di fronte a imprenditori, grandi aziende, organizzazioni non profit, contesti politici e

governativi. Ho parlato al Pentagono di fronte al capo di stato maggiore e al segretario del dipartimento dell'aviazione. Prima di iniziare a occuparmi del "Cerchio d'oro" non avevo mai conosciuto nessuno nell'esercito. Non ero mai stato in televisione; in meno di due anni ho cominciato a essere invitato regolarmente da MSNBC. Ho lavorato con dei membri del Congresso, pur non avendo maturato in precedenza alcuna esperienza politica o di governo.

Eppure sono sempre la stessa persona. Le mie conoscenze sono le stesse di prima. L'unica differenza è che adesso parto dal *perché*. Come Gordon Bethune, che risanò Continental con le stesse persone e le stesse dotazioni, sono riuscito a voltare pagina pur continuando a conoscere e a fare le stesse cose.

Non ho più relazioni di chiunque altro. Non ho un'etica del lavoro superiore. Non ho studiato in una delle università più prestigiose d'America e al college i miei voti erano nella media. E la cosa più buffa è che tuttora non sono capace di costruire un'impresa. L'unica cosa che mi distingue da tante altre persone è che ho imparato a partire dal *perché*.

---

[1] Steve Wozniak, comunicazione personale, novembre 2008.
[2] Nick Cantlay, "Biography: Stephen Wozniak", The Apple Museum, http://archive.today/jZTx1.
[3] www.youtube.com/watch?v=OYecfV3ubP8.

14

La nuova competizione

Se seguite il vostro perché, gli atri seguiranno voi

“BANG!”. Un colpo di pistola e la gara ha inizio. I corridori si lanciano per i campi. Il giorno prima ha piovuto e il terreno è ancora umido. Fa fresco. È una giornata ideale per correre. I corridori presto formano un gruppo. Avanzano insieme come un branco di pesci. Si muovono all’unisono. Il gruppo prende un passo che permetta ai corridori di massimizzare le energie. E come in ogni corsa, in breve i più forti cominciano a tirare e i più deboli restano indietro. Ma non Ben Comen[1]. Ben è rimasto indietro subito dopo lo sparo. Non è il più veloce della squadra. A dir la verità è il più lento. Da quando è entrato nella squadra della Hanna High School non ha mai vinto una gara. Ben, sapete, è affetto da paralisi cerebrale.

La paralisi cerebrale è una condizione spesso dovuta a complicazioni del parto che limita i movimenti e l’equilibrio, causando problemi fisici che durano tutta la vita. La spina dorsale si deforma causando una postura innaturale. Il tono muscolare è spesso scarso e i riflessi motori lenti. La rigidità dei muscoli e delle giunture

determina spesso problemi di equilibrio. Le persone affette da paralisi cerebrale spesso hanno un'andatura instabile e trascinano i piedi. A un estraneo possono sembrare goffe. O persino rotte.

Il gruppo si allontana sempre più e Ben rimane sempre più indietro. Scivola sull'erba bagnata e cade in avanti nella terra morbida. Si rialza lentamente e continua la sua corsa. Cade di nuovo. Questa volta si fa male. Ma si rialza e riprende a correre. Ben non si arrenderà. Il gruppo adesso non si vede più e Ben corre da solo. È tranquillo. Il suo respiro è affannoso. Si sente solo. Inciampa di nuovo e cade a terra un'altra volta. La sua forza mentale non è sufficiente a nascondere il dolore e la frustrazione sul suo volto. Con una smorfia fa appello a tutte le sue energie per rimettersi in piedi e continuare la gara. Per Ben, tutto questo è routine. Tutti gli altri concludono la gara in circa 25 minuti. Ben impiega più di 45 minuti.

Quando finalmente taglia il traguardo è esausto e dolorante. Ha dovuto fare appello a ogni grammo delle sue forze per completare la corsa. Il suo corpo è ferito e sanguinante. È coperto di fango. Ben è certamente una figura che ci commuove. Ma la morale della sua storia non è "Quando il gioco si fa duro, i duri cominciano a giocare". E nemmeno "Se cadi, ritirati su". Sono lezioni che tutti dovremo imparare, senza dubbio, ma non c'è bisogno che ce le insegni Ben Comen. Ci sono decine di altri esempi cui guardare, basti pensare a un atleta olimpico che ha subito un infortunio pochi mesi prima dei Giochi e rientra in tempo per vincere una medaglia. La lezione di Ben è più profonda.

Dopo circa venticinque minuti succede una cosa quasi incredibile Quando ormai hanno concluso la loro corsa, tutti gli altri tornano indietro a correre con Ben. Ben è l'unico che viene aiutato ad alzarsi ogni volta che cade. Ben è l'unico che, quando taglia il traguardo, ha un centinaio di persone che corrono alle sue spalle.

Ben ci insegna una lezione speciale. Quando gareggi contro tutti gli altri, nessuno ti aiuta. Ma quando gareggi con te stesso, tutti sono pronti ad aiutarti. Gli atleti olimpici non si aiutano a vicenda. Sono concorrenti. Ben inizia ogni gara sapendo molto bene *perché* sta correndo. Non è lì per battere qualcun altro, solo se stesso. Ed è una verità che non perde mai di vista. Sapere con chiarezza *perché* corre gli dà la forza di andare avanti. Di continuare a spingere. Di continuare a rialzarsi. Di continuare a correre. E di farlo di nuovo, e ancora di nuovo. Ogni volta che corre, per lui l'unico tempo da battere è il suo.

Pensiamo ora a come gestiamo le nostre imprese. Siamo sempre in competizione con qualcun altro. Stiamo sempre cercando di essere migliori di qualcun altro. Qualità migliore. Più funzioni. Un servizio migliore. Ci confrontiamo di continuo con gli altri. E nessuno vuole aiutarci. Ma che cosa succederebbe se ogni giorno andassimo a lavorare con il solo obiettivo di essere migliori di noi stessi? Che cosa succederebbe se l'obiettivo di questa settimana fosse quello di lavorare meglio rispetto alla settimana scorsa? O al mese scorso? E senza nessun'altra ragione, se non il desiderio di lasciare l'organizzazione meglio di come l'abbiamo trovata?

Tutte le organizzazioni partono da un *perché*, ma solo le migliori continuano ad averlo chiaro anno dopo anno. Quelle che dimenticano *perché* sono state fondate si presentano ogni giorno ai nastri di partenza per superare qualcun altro, e non per superare se stesse. E l'unico obiettivo di chi ha perso di vista *perché* corre è vincere una medaglia o battere qualcun altro.

Provate a pensare che cosa succederebbe se la prossima volta che qualcuno ci chiede: "Chi è il vostro concorrente?" rispondessimo: "Non ne abbiamo idea". E se la prossima volta che qualcuno insistendo chiedesse: "Bene, e in che cosa siete migliori dei concorrenti?" noi rispondessimo: "Non siamo affatto migliori di loro". E se la prossima volta

che qualcuno ci chiede: “E perché allora dovrei fare affari con voi allora?” noi rispondessimo fiduciosi: “Perché oggi lavoriamo meglio di sei mesi fa. E fra sei mesi lavoreremo meglio di oggi. Perché ogni giorno quando ci svegliamo sappiamo *perché* veniamo a lavorare. Veniamo a lavorare per ispirare le persone a fare cose capaci di ispirarle. Se siamo migliori dei concorrenti? Se condividi i nostri ideali e credi che ciò che facciamo possa aiutarti, siamo migliori. Se non condividi i nostri ideali e non credi che ciò che facciamo possa aiutarti, allora non siamo migliori. Il nostro obiettivo è trovare clienti che condividano ciò in cui crediamo e lavorare con loro per realizzare le nostre aspirazioni. Cerchiamo persone con cui stare fianco a fianco per perseguire lo stesso obiettivo. Non siamo interessati a sederci con qualcuno ai due lati opposti di una scrivania alla ricerca di un accordo vantaggioso per entrambi. E queste sono le cose che stiamo facendo per portare avanti la nostra causa…”. E solo a quel punto raccontare in dettaglio *come* lavoriamo e *che cosa* stiamo facendo. Questa volta saremmo partiti dai *perché*.

Immaginate che cosa succederebbe se tutte le organizzazioni partissero dai *perché*. Le decisioni sarebbero più semplici. Ci sarebbe più fedeltà. La fiducia sarebbe la moneta di scambio. Se i nostri capi avessero la costanza di partire sempre dai *perché*, regnerebbe l’ottimismo e fiorirebbe l’innovazione. Questo libro dimostra che i precedenti non mancano. Indipendentemente dalla dimensione dell’organizzazione, dal settore, dal prodotto o dal servizio, se tutti ci assumessimo la responsabilità di partire dai *perché* e ispirassimo gli altri a fare lo stesso, tutti insieme potremmo cambiare il mondo.

E questa è una prospettiva che potrebbe ispirarci.

Se questo libro vi ha ispirati, passatelo a qualcuno che volete ispirare.

[1] Rick Reilly, “Worth the Wait”, *Sports Illustrated*, http://www.dhscrosscountry.com/worththewaitbysportsillustratedsrickreilly/.

Postfazione. Aderisci al movimento, condividi la tua visione del mondo

Prima di fare i passi necessari per diventare leader, come persona o come organizzazione, è bene intendersi sulla definizione di che cos'è un leader. La leadership non ha a che fare con il potere o l'autorità. Ha un tratto decisamente più umano. Essere leader richiede una e una sola cosa: dei seguaci. Un seguace è disposto a venire volontariamente con voi. I seguaci non vengono con voi per dovere, né in seguito a incentivi o minacce, ma perché lo vogliono. La domanda è: perché qualcuno dovrebbe seguirvi?

Se un individuo o un'organizzazione spera di assumere responsabilità di leadership (cioè delle responsabilità che non si prendono, ma si danno), deve poi pensare, agire e parlare in un modo che ispiri altre persone a seguirlo. La leadership riguarda sempre le persone. Non si può essere leader di un'azienda. Un'azienda è una struttura giuridica. Si può dirigere un'azienda, si può gestire

un’organizzazione, ma si può essere leader solo di persone. E questo richiede due cose.

Immaginate di uscire in barca con un gruppo di sconosciuti e di fare naufragio su un’isola deserta. Come lasciare l’isola? Alcuni si lasciano prendere dal panico, altri cominciano a formare piccole cricche per escogitare un modo di andarsene. Poi, tutto d’un tratto, una persona si alza e annuncia: “Sarò io il vostro leader”. Ne siamo felici; siamo animali sociali e rispondiamo bene ai leader.

Il nostro nuovo leader si avvicina alle prime file del gruppo e chiede: “Bene… Chi ha qualche idea?”.

Una persona alza la mano e propone di accendere un fuoco per attirare l’attenzione di una barca o di un aereo di passaggio. “Buona idea”, dice il leader.

Un altro si fa avanti. “Dovremmo cercare cibo, nel caso restassimo bloccati qui per un po’”.

“Anche questa è una buona idea”, dice il leader.

“Dovremmo costruire un riparo, perché avremo bisogno di proteggerci dagli elementi”.

Il nostro leader accoglie la proposta con un pollice alzato: “Anche questa è una buona idea. OK”, continua, “mettiamo le proposte ai voti”.

A quel punto qualcuno nel gruppo si alza in piedi. “Mentre arrivavamo sulla spiaggia, ho visto degli alberi di barche e del fumo sul lato ovest dell’isola. Ci deve essere un villaggio di pescatori da quella parte. Se riusciamo ad arrivarci, possiamo chiedere aiuto. Dobbiamo passare attraverso un bosco fitto, però, e da solo non ce la faccio. Quindi se c’è qualcuno che è disposto a venire con me, gliene sarei grato. Se qualcuno non vuole venire”, conclude, “non si preoccupi, torneremo a prenderlo quando avremo trovato aiuto”.

La domanda è: chi seguireste? Seguireste il primo ragazzo o il secondo? Entrambi sono fiduciosi. Entrambi hanno l’obiettivo di portarci via dall’isola. La risposta è

talmente ovvia che la domanda è quasi sciocca: tutti seguiremmo il secondo ragazzo.

Badate bene, nessun altro ha visto il villaggio di pescatori. Non ci sono fotografie e non sono state fatte ricerche. C'è solo la grande fiducia di questa persona in un mondo che esiste nel futuro e la sua capacità di comunicarcelo in modo tale da permetterci di immaginarlo con chiarezza.

Tutti i leader devono avere due cose: una visione di un mondo che non esiste e la capacità di comunicarlo. Il secondo capo avrebbe potuto semplicemente alzarsi in piedi, con in mente la stessa visione di quel villaggio di pescatori, limitarsi a dire: "Non può funzionare" e allontanarsi in direzione del villaggio. Sarebbe stato un visionario, di sicuro, ma senza la capacità di comunicare la sua visione, non avrebbe potuto essere un leader. Tutti abbiamo lavorato con persone di questo tipo, che hanno sempre una risposta a tutto e non riescono a capacitarsi che nessuno "li capisca". Nessuno riesce a scorgere quello che vedono loro. Sono dei visionari, di sicuro, ma non sono dei leader.

Ci sono anche quelli che hanno il dono della parlantina, la sorprendente capacità di comunicare. Ma in assenza di una visione sono solo dei grandi comunicatori e non dei leader. Il secondo leader della nostra storiella avrebbe potuto anche alzarsi e tenere un discorso toccante sull'importanza di lavorare insieme. Ci saremmo commossi ed emozionati, ma alla fine continueremmo a non avere la più pallida idea di come lasciare l'isola.

La leadership richiede due cose: la visione di un mondo che ancora non esiste e la capacità di comunicarla.

La domanda è: da dove viene la visione? Qui sta la forza del *perché*. Le nostre visioni sono il mondo che immaginiamo, i risultati tangibili di come potrebbe essere il mondo se trascorressimo ogni giorno a perseguire il nostro *perché*.

I leader non sono la fonte diretta di tutte le grandi idee, ma sono fonte di supporto per tutti coloro che vogliono portare il loro contributo. Raggiungono pochi risultati da soli; ma ispirano le persone a lavorare insieme per il bene del gruppo. I leader non partono mai dalle cose da fare. Partono spiegando *perché* devono essere fatte. I leader ispirano ad agire.

Ringraziamenti

Non c’è niente che mi porti più gioia e felicità in questo mondo di svegliarmi ogni giorno con la chiara consapevolezza di un *perché*: ispirare gli altri a fare cose capaci di ispirarli. Mi riesce facile, perché sono a mia volta circondato da tante persone straordinarie che sono per me fonte di ispirazione.

Sarebbe impossibile elencare tutte le persone che hanno creduto in me e mi hanno aiutato nel corso degli anni. Vorrei ringraziare coloro che mi hanno aiutato a costruire un pezzo del mio megafono con questo libro. Amy Hertz è stata la prima a insistere perché lo scrivessi e mi ha presentato al mio bravissimo agente, Richard Pine. Richard è convinto che si possa fare del bene a questo mondo ed è riuscito a trasformare in un’attività professionale la sua capacità di trasformare in autori tutti coloro che hanno un messaggio positivo da condividere con gli altri. La sua pazienza e i suoi consigli sono stati di inestimabile valore. A Russ Edelman, che è stato così gentile da presentarmi al suo editore, Jeffrey Krames, il quale a sua volta ha scommesso su di me e si è lasciato convincere da me a fare a modo mio. Ad Adrian Zackheim, che ama sfidare le convenzioni e sta guidando l’evoluzione del settore editoriale.

Grazie a Mark Rubin, che vede gli stessi colori che vedo io e nel cui seminterrato ho iniziato a scrivere, a Tom e Alicia Rypma, nella cui casa ho continuato a scrivere, e a Delta Air Lines, per la cortesia che mi ha dimostrato mentre scrivevo così tanto a 10.000 metri. A Julia Hurley, che si è assicurata che non ci fossero errori. A tutta la squadra di Portfolio, che ha lavorato con tanto impegno per portare alla luce questo libro. E soprattutto a Laurie Flynn, che ha dedicato tutta la sua passione (e quella della sua famiglia) per aiutarmi a raccontare questa storia.

Ho avuto il grande onore e il privilegio di incontrare alcune persone meravigliose che mi hanno ispirato in un modo difficile da quantificare. Ron Bruder ha cambiato il mio modo di vedere il mondo. Il generale di brigata Lori Robinson mi ha mostrato che cosa sia l'umiltà dei grandi leader. Kim Harrison, che vive il suo *perché* – apprezzare tutte le cose belle intorno a lei – e lavora instancabilmente per fare sì che le buone idee e le buone persone siano apprezzate, mi ha insegnato che cos'è e come ci fa sentire la vera collaborazione. A tutti coloro che hanno condiviso le loro conoscenze per aiutarmi a portare alla luce il *perché*, sono veramente grato per il tempo e le energie che mi hanno dedicato: Colleen Barrett, Gordon Bethune, Ben Comen, Randy Fowler, Christina Harbridge, Dwayne Honoré, Howard Jeruchimowitz, Guy Kawasaki, Howard Putnam, Acacia Salatti, Jeff Sumpter, James Tobin, il colonnello "Cruiser" Wilsbach e Steve Wozniak.

Molto prima che prendesse forma anche solo l'idea di un libro, ci sono state tutte le persone e gli utenti precoci che hanno voluto capire che cosa fosse il *perché* e hanno utilizzato il "Cerchio d'oro" per costruire le loro organizzazioni. Si tratta di un gruppo di persone lungimiranti, disposte ad abbracciare una nuova idea, il cui aiuto mi è stato essenziale per capire molti dettagli e molte sfumature del concetto. Grazie a Geoffrey Dzikowski, Jenn Podmore, Paul Guy, Kal Shah, Victor DeOliveria, Ben

Rosner, Christopher Bates, Victor Chan, Ken Tabachnick, Richard Baltimore, Rick Zimmerman, Russ Natoce, Missy Shorey, Morris Stemp, Gabe Solomon, Eddie Esses ed Elizabeth Hare, che ha sperimentato il valore del *perché* nella costruzione dell'organizzazione più importante di tutte – la sua famiglia. Grazie a Fran Biderman-Gross, che non è solo un utente precoce, ma che lasciato la strada intrapresa per abbracciare il *perché* in tutti gli aspetti della sua vita e incoraggiare gli altri a scoprire il loro *perché*. Grazie a Stephanie Herseth Sandlin, Paul Hodes e Allyson Schwartz, membri del Congresso degli Stati Uniti, che mi hanno dato tanto e continuano a restituire agli altri con tanta passione.

Nel corso degli anni ci sono persone che mi hanno permesso di prendermi una pausa e hanno contribuito a far avanzare la mia causa. Grazie a Trudi Baldwin, direttore del Graduate Program in Strategic Communications presso la Columbia University (un programma meraviglioso); a Jim Berrien, che si è fidato di me; all'infaticabile Jack Daly, mio insegnante; a Piers Fawkes; a Denis Glennon, che mi ha dato una spinta; a Kevin Goetz; a Tony Gomes; a Paul Gumbinner, che mi ha offerto una carriera su un piatto d'argento; a Kenneth Hein; a Peter Intermaggio, che mi ha insegnato l'autosufficienza; a Pamela Moffat; a Rick Sapio, che continua a fare cose buone per me; ad Alana Winter e Matt Weiss, per avermi chiesto di condividere i miei pensieri con un pubblico; e a Diederik Werdmolder, che ha scommesso su di me fin dall'inizio.

Sono grato a tutte le menti brillanti che ho incontrato all'interno dell'aviazione americana, che ha messo il naso fuori per provare qualcosa di diverso. Queste persone incarnano il perché dell'US Air Force: scoprire e sperimentare modi migliori di fare le cose. Al maggiore genarele Erwin Lessel (che per primo mi ha fatto conoscere l'organizzazione), al maggiore generale William Chambers, al generale di brigata Walter Givhan, al generale di brigata

Dash Jamieson (che non smette mai di crederci), al maggiore generale Darren McDew, al generale di brigata Martin Neubauer (che ne sa più di quanto io potrò mai sapere), a Christy Nolta, al generale di brigata Janet Therianos e al tenente colonnello DeDe Halfhill (me ne devi una, DeDe).

Sono immensamente grato a tutte le persone brillanti che hanno discusso con me e ispirato tante delle idee che sono entrate nella nozione di “Cerchio d’oro” e in tutte le sue parti. Grazie a Kendra Coppey, che mi ha aiutato a uscire dalle difficoltà alla fine del 2005 e a Mark Levy, che mi ha indirizzato sulla strada giusta. Grazie a Peter Whybrow, che ha visto un problema in America e mi ha aiutato a capirne le origini neuroscientifiche. A Kirt Gunn, la cui mente di brillante affabulatore mi ha ispirato il concetto di frattura. Ogni conversazione con Brian Collins mi ha aiutato a mettere a fuoco qualche aspetto nuovo. Grazie a Jorelle Laakso, che mi ha insegnato a raggiungere gli obiettivi in cui credo. A William Ury, che mi ha mostrato il percorso da seguire, e al tenente generale David Deptula, che è probabilmente la persona più intelligente che conosco e mi ha dato una nuova prospettiva per risolvere problemi molto complessi.

La mia comprensione del *perché* sarebbe incompleta senza le osservazioni, l’aiuto e il sostegno di Nic Askew, Richard Baltimore, Christopher Bennett, Christine Betts, Ariane de Latérade, Scott Bornstein, Tony Conza, Vimal Duggal, Douglas Feirstein, Nathan Frankel, Jinan Glasgow, Cameron Herold, John Hittler, Maurice Kaspy, Kevin Langley, Peter Risate, Niki Lemon, Seth Lloyd, Bruce Lowe, Cory Luker, Karl e Agi Mallory, Peter Martins, Brad Meltzer, Nell Merlino, Ally Miller, Jeff Morgan, Alan Remer, Pamela e Nick Roditi, Ellen Rohr, Lance Platt, Jeff Rothstein, Brian Scudamore, Andy Siegel, John Stepleton, Rudy Vidal, le classi del Gathering of Titans 2007 e 2008 e l’unica e inimitabile Ball of Mystery.

Al mio defunto nonno, Imre Klaber, che mi ha fatto capire che è più divertente essere un po' eccentrici che del tutto normali. Ai miei genitori, Steve e Susan Sinek, che mi hanno sempre incoraggiato a seguire il ritmo del mio tamburo. E a Sara, la mia fantastica, davvero fantastica sorella, a cui piace che io abbia la testa fra le nuvole, ma che allo stesso tempo mi tiene con i piedi per terra.

Ci sono alcuni libri e alcuni autori che nel corso degli anni mi hanno offerto ispirazione, idee stimolanti e nuove prospettive: le opere di Ken Blanchard, Tom Friedman e Seth Godin, *Senza leader* di Ori Brafman e Rod Beckstrom, *First, Break All the Rules* di Marcus Buckingham, *O meglio o niente* di Jim Collins, *I sette pilastri del successo* di Stephen Covey, *4 ore alla settimana* di Tim Ferriss, *Non mangiare mai da solo* di Keith Ferrazzi, *E-Myth* di Michael Gerber, *Il punto critico* e *Fuoriclasse* di Malcolm Gladwell, *Caos* di James Gleick, *Intelligenza emotiva* di Daniel Goleman, *Idee forti* di Chip e Dan Heath, *Chi ha spostato il mio formaggio?* di Spencer Johnson, *Il Tao di Silicon Valley* di Randy Komisar, *The Five Dysfunctions of a Team* di Patrick Lencioni, *Freakonomics* di Steven D. Levitt e Stephen J. Dubner, *FISH!* di Stephen Lundin, Harry Paul, John Christensen e Ken Blanchard, *The Naked Brain* di Richard Restak, *Authentic Happiness* di Martin Seligman, *La saggezza della folla* di James Surowiecki, *Il cigno nero* di Nicholas Taleb, *American Mania* di Peter Whybrow, e infine il libro più importante che tutti dovrebbero leggere, il libro che ci insegna che non possiamo controllare le circostanze intorno a noi, ma solo il nostro atteggiamento: *Alla ricerca di un significato della vita* di Viktor Frankl.

Voglio ringraziare in particolare tutti coloro che hanno aderito a questa causa e lavorano attivamente per ispirare gli altri. Ringrazio per tutte le note e le e-mail che ho ricevuto. Le ho salvate tutte per non dimenticare che bisogna essere in tanti, fianco a fianco, per incidere davvero.

E, infine, grazie a tutti voi che avete letto questo libro e lo avete passato a qualcun altro nella convinzione che possa ispirarlo. So che se saremo in molti a sapere dell'esistenza del *perché* e a impegnarci per partire dai *perché* in ogni cosa che faremo, potremo cambiare il mondo, e ci riusciremo.

QUESTO LIBRO TI È PIACIUTO?

COMUNICACI IL TUO GIUDIZIO SU:
http://www.francoangeli.it/latuaopinione.asp

VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI SULLE NOSTRE NOVITÀ NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?

Seguici in rete

Sottoscrivi i nostri Feed RSS

Iscriviti alle nostre Newsletter

VAI SU WWW.FRANCOANGELI.IT
PER SCARICARE (GRATUITAMENTE) I CATALOGHI DELLE NOSTRE PUBBLICAZIONI DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI:

MANAGEMENT E MARKETING
PSICOLOGIA E PSICOTERAPIA
DIDATTICA E SCIENZE DELLA FORMAZIONE
ARCHITETTURA, DESIGN, TERRITORIO
ECONOMIA
FILOSOFIA, LETTERATURA, LINGUISTICA, STORIA
SOCIOLOGIA
COMUNICAZIONE E MEDIA
POLITICA, DIRITTO
ANTROPOLOGIA
POLITICHE E SERVIZI SOCIALI
MEDICINA
PSICOLOGIA, BENESSERE, AUTOAIUTO
EFFICACIA PERSONALE, NUOVI LAVORI

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library